

مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية

إعادة

المستقبل

إهـــــــداء ٢٠٠٧
مركز الإمارات للبحوث والدراسات الإستراتيجية
الإمارات العربية المتحدة

إعادة التفكير في المستقبل

محتوى الكتاب لا يعبِّر بالضرورة عن وجهة نظر المركز

الطبعة الأولى 2004

النسخة العادية ISBN 9948-00-676-3

النسخة الفاخرة ISBN 9948-00-677-1

مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية

ص. ب 4567، أبوظبي

دولة الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 6423776 – 9712 +

فاكس: 6428844 – 9712 +

e-mail: pubdis@ecssr.ac.ae
pubdis@ecssr.com
website: http://www.ecssr.ac.ae
http://www.ecssr.com



إعادة التفكير في المستقبل

مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية

أنشئ مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية في 14 آذار/ مارس 1994، بهدف إعداد البحوث والدراسات الأكاديمية للقضايا السياسية والاقتصادية والاجتماعية المتعلقة بدولة الإمارات العربية المتحدة ومنطقة الخليج والعالم العربي. ويسعى المركز لتوفير الوسط الملائم لتبادل الآراء العلمية حول هذه الموضوعات؛ من خلال قيامه بنشر الكتب والبحوث وعقد المؤتمرات والندوات. كما يأمل مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية أن يسهم بشكل فعال في دفع العملية التنموية في دولة الإمارات العربية المتحدة.

يعمل المركز في إطار ثلاثة مجالات هي مجال البحوث والدراسات، ومجال إعداد الكوادر البحثية وتدريبها، ومجال خدمة المجتمع؛ وذلك من أجل تحقيق أهدافه المتمثلة في تشجيع البحث العلمي النابع من تطلعات المجتمع واحتياجاته، وتنظيم الملتقيات الفكرية، ومتابعة التطورات العلمية ودراسة انعكاساتها، وإعداد الدراسات المستقبلية، وتبني البرامج التي تدعم تطوير الكوادر البحثية المواطنة، والاهتمام بجمع البيانات والمعلومات وتوثيقها وتخزينها وتحليلها بالطرق العلمية الحديثة، والتعاون مع أجهزة الدولة ومؤسساتها المختلفة في مجالات الدراسات والبحوث العلمية.

المحتويـــات

تقديم

ألفن وهايدي توفلر

لم يكن فجر عصر الثورة الصناعية هو البداية التي بدأ المديرون فيها يتعلمون (ولا يتعلمون) فن القيادة في الأعمال. ونادراً ما عرضت عليهم نصائح متنوعة ومربكة للغاية. أما السبب وراء الثوران الحالي في الفكر الإداري فهو دخول "نظام جَنْي الثروة" الثوري الجديد إلى المسرح العالمي. ويستطيع المؤرخون تشريح الماضي إلى عدد غير محدود من الشرائح والأجزاء الصغيرة؛ لكن فيما يتعلق بالتغيير الانتقالي، كان هناك عدد محدود من المنعطفات التاريخية الحقيقية التي ارتبط كل منها بنشوء نظام مختلف لجني الثروة.

لقد زودت معرفة الزراعة الإنسان بوسيلة جديدة لتحويل موارد الأرض إلى ثروة، وانطلقت في كافة أنحاء المعمورة "الموجة الأولى" للتغيير الحضاري التي نجم عنها ظهور الاقتصاد المتمحور حول الزراعة، وحلت في النهاية محل الصيد والنهب باعتبارهما الوسائل الأساسية لبقاء الإنسان.

وحفزت الثورة الصناعية، على نحو مماثل، انطلاق "الموجة الثانية" للتغيير التي قدمت لنا النظام المتمحور حول المصنع لتحقيق الثروة. وأدت هذه الثورة بدورها إلى الإنتاج الكمي الذي دفع باتجاه الأسواق الأكبر والحاجة إلى تنظيمات عمالية بيروقراطية أكبر من أي وقت مضى. وحتى وقت متأخر، كان معظم ما يتم تعليمه في النصوص الإدارية وفي كليات إدارة الأعمال يعكس فكر "الموجة الثانية".

واستناداً إلى الفرضيات الخطية وفرضيات التوازن، والفرضيات الكمية، فإن نموذج الإدارة السائد يتوازى مع الفرضيات الميكنة للاقتصاد الغربي الذي يحاول بدوره أن يتوازى مع فيزياء نيوتن. وهذا التوازي المتعدد المستويات - أي الاعتقاد بأن "علم" الإدارة يتناسب تماماً مع علم الاقتصاد وأن العلمين كانا متوافقين مع ما هو معروف بشأن الفيزياء - جعل نموذج الإدارة الصناعية مقنعاً بشكل كبير.

وبالفعل، شكلت الطبقات النظامية الثلاث أجزاء مجموعة أكبر من أفكار نظرية المعرفة والفلسفة التي وصفت في أماكن أخرى باعتبارها "واقعية صناعية" (indust-reality)؛ أي الواقعية كما تم تخيلها في أعين أناس نشؤوا وسط ثقافة صناعية. وباختصار، شكّل نموذج الأعمال السائد في عصر الموجة الثانية جزءاً من بنية فكرية أكبر بكثير.

في عام 1970، هاجمنا لأول مرة بشكل علني النموذج المهيمن في كتابنا **صدمة المستقبل** (Future Shock) وأشرنا إلى أن الأعمال سوف تعيد هيكلة نفسها بشكل متكرر وتتحرك "بعيداً عن البيروقراطية"؛ وأنها ستقلل من التركيبة الهرمية وتتخذ صفة ما أطلقنا عليها اسم "الخاصية" (ad hocracy) [أي أنشئت بصفة خاصة]. وفي ذلك الوقت، بدا كل هذا للعديد من القراء وكأنه مجرد "خطابة مثيرة". وكنا قد مررنا بتجربة مماثلة في عام 1972، عندما قدمنا تقريراً استشارياً لشركة "إيه تي آند تي" (AT&T)، التي كانت تعد أكبر شركة خاصة في العالم آنذاك، أشرنا فيه إلى ضرورة أن تفكك الشركة نفسها. وقد ظل ذلك التقرير مخفياً بالمعنى الحرفي للكلمة لسنوات عن المديرين الذين كانوا يحتاجون إلى إعداد أنفسهم للانقسام الذي حدث فعلاً بعد 12 عاماً وكان أكبر الانقسامات وأكثرها وجعاً في التاريخ. وفي عام 1980 عندما قمنا في كتابنا **الموجة الثالثة** بصياغة مصطلح "تفكيك الضخامة" (de-massification) لوصف الحركة القادمة بعد الإنتاج الضخم اعتبرنا البعض مرة أخرى مشبعين بالرؤى.

ونحن نعتقد أن كثيراً من الذين أسهموا في هذا الكتاب قد واجهوا القدر نفسه من التشكيك. والسبب في ذلك بسيط: وهو أن كل من يهاجم النموذج السائد في وقت مبكر جداً يمكن أن يتوقع، أن ينظر إليه بعين الشك من قبل المؤسسة الفكرية والأكاديمية المهيمنة. ولكن النماذج - بما في ذلك نماذج الإدارة - ليست دائمة؛ وقد أخذ نموذج العصر الصناعي الآن في التفكك، وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية.

وتدفع ثورة المعرفة اليوم - بعد أن بدأت "موجة ثالثة" عملاقة من التغيير الاقتصادي والفني والاجتماعي - الأعمال على العمل بطرق جديدة بشكل جذري

ومتحولة باستمرار بحيث إنها تقلب أفكار الموجة الثانية رأساً على عقب. إن إيمان عصر الصناعة بأشياء مثل التكامل الرأسي، والعمل التعاوني الدؤوب واقتصادات الحجوم ومنظمات البنية الهرمية والقيادة والسيطرة قد أخذ يفسح المجال أمام تقدير جديد لتحويل العمل إلى مصادر خارجية، وخفض الحجم إلى الحد الأدنى، ومراكز الربح، والشبكات وغيرها من أشكال المنظمات. إن كل جزء من تفكير العصر الصناعي يعاد فحصه الآن ويعاد تشكيله بطريقة رائعة.

إن التفكير الخلاق يحدث على وجه الدقة عندما ينهار نموذج قديم ويكون النموذج الجديد لما يأخذ مكانه بعد. ويمثل هذا الكتاب هذه اللحظة؛ ويتضمن هذا الكتاب أكثر الأفكار المبدعة عن الإدارة في الوقت الحاضر.

بالطبع، كما في كل كتاب جماعي، هناك إسهامات أفضل من الأخرى، وبعضها أكثر حداثة وريادة من غيرها. ولكن ما هو مثير هنا هو النتاج الجماعي لهؤلاء الكتاب، حيث يقدم لنا صورة ما تم إنجازه من نموذج الأعمال الجديد أثناء مرحلة التكوين والتشكل.

إن الشيء الذي لايزال مفقوداً في هذا النموذج هو الصلة بين فكر الموجة الثالثة الآخذ في النشوء واقتصاد الموجة الثالثة. وأحد الأسباب في هذا هو التفاوت في المعدلات النسبية للتغيير. فبينما يستكشف منظرو الأعمال ومستشارو الإدارة - كالذين نجدهم في الكتاب - الكثير من جوانب واقع الأعمال الجديدة ويكتبون بسرعة عن النتائج التي يحصلون عليها، يظل الاقتصاديون، مع بعض الاستثناءات الجديرة بالملاحظة، مقيدين بنجاحهم السابق، ونادراً ما يغامرون بالدخول في مناطق الموجة الثالثة.

إن المثال الجيد للتفاوت الراهن يرتبط بالمعرفة وهي العامل الأساسي في الإنتاج في النظام الجديد لجني الثروة. إن هناك كمية متزايدة من العمل يتم إنجازها عن طريق استشارة الشركات في قضايا إدارة المعرفة وتقييم الأصول المعرفية، والمناهج الجديدة للتعلم التنظيمي والفردي، ومحاولات خلق قياس متري للتعامل مع المعرفة. وبشكل مغاير، يتجاهل خبراء الاقتصاد العام، معظم الوقت، أو يستخفون بالمعرفة كعامل للإنتاج.

إذا كان التفكير الآني قد أصبح الكلمة السحرية وسط العاملين في مجال الأعمال الذكية، فإن الاقتصاديين يفعلون ذلك بقدر أكبر كثيراً من المخاطرة بسمعتهم المهنية. ونتيجة لذلك، لا يزال اقتصاد الموجة الثالثة في مرحلة ما قبل الولادة كما أن الإطار الفكري الذي ربما يوحد نظرية الإدارة لم يوجد بعد. ومهمة خلق هذا الإطار العملي لاتزال لم توجد بعد.

على أي حال، إن الشيء الذي سوف يحتاج إليه ممارسو الأعمال - بالإضافة إلى الاقتصاديين والاستشاريين الذين يعملون معهم - هو نموذج أكثر شمولية حتى لواقع الموجة الثالثة القادم، ليس فقط التركيز على قضايا الاقتصاد والإدارة بل توضيح كيف أن هذه يجب أن تستجيب للصدمات الاجتماعية والتقنية والسياسية والثقافية والدينية التي سوف يكون هناك الكثير منها في السنوات القريبة المقبلة.

يمكن توقع الكثير من هذا، كما يمكن توقع أثر هذه الصدمات على الأعمال؛ ويجب أخذها في الاعتبار بما أن التحول الضخم والمفاجئ في أي واحدة منها يمكن أن يطلق العنان للفوضى في شركة أو صناعة كما يفعل ذلك التغير الاقتصادي. ومن سوء الطالع أن هذه القضايا الأكبر لاتزال تقع خارج الإطار المرجعي لمعظم مفكري الأعمال والاقتصاديين على حد سواء.

برغم ذلك، يقدم الكتّاب المتميزون الذين أسهموا في هذه الصفحات عناصر مفاهيمية مهمة سوف يتم بناء نموذج الأعمال التالي منها. وتفيض الفصول بأفكار مثيرة ومستنيرة، وبأسئلة جيدة وبرؤى جديدة وبطرق بديلة للتفكير في المعركة التنافسية التعاونية القادمة. ومع انتشار نظام الموجة الثالثة لجني الثروة، وهو يتميز بفرط المنافسة وثورات تقنية متتالية والتشويش والنزاع الاجتماعي، فإنها تخلق قدراً كبيراً من عدم القدرة على التوقع والظروف المتذبذبة. وسوف يتجاهل قادة الأعمال والاستراتيجيون الذين يرغبون في الازدهار في بيئة بهذا القدر من الاضطراب والثورية هذا الكتاب من أجل راحتهم النفسية.

إعادة التفكير في الأعمال

روان جبسون

خلال عقد الستينيات وأوائل عقد السبعينيات من القرن العشرين، كان هناك يقين عام بشأن إلى أين نحن ذاهبون وكيفية الوصول إلى ذلك؛ فقد كانت الشركات الناجحة واقتصادات ما بعد الحرب القوية والمؤسسات الراسخة تتجه نحو المستقبل مثل سيارات كبيرة فارهة على طريق عريض مفتوح. وكانت تتخيل أنها ترى طريقاً طويلاً مستقيماً يمتد أمامها في الأفق البعيد؛ تسير فيها بالأسلوب نفسه الذي سارت عليه من قبل. وقد بدا أن المستقبل لها.

وكأن هذا الفهم لا يمت إلى الواقع بصلة.

غير أن العبرة التي نستخلصها من العقود الثلاثة الأخيرة هي أن أحداً لا يستطيع أن يتجه إلى المستقبل بالسرعة ذاتها؛ فالكتب التي تتناول قضايا الأعمال تزخر بأمثلة ونماذج لشركات قوية وراسخة دفعت ثمناً باهظاً نتيجة اتكالها وإغماض عينيها عما يجري حولها. وبالنسبة إلى العديد من الشركات، فإن العقوبة تأتي بصورة غير متوقعة من شركات أجنبية منافسة، كانت قد ظهرت كشركات صغيرة لا حول لها ولا قوة، ولكنها أخذت تسرع خطاها منذ أواسط السبعينيات وأوائل الثمانينيات لتحتل مركز الصدارة في الحقل الصناعي، في حين فوجئت الشركات الأخرى بشركات صغيرة، ولكنها أكثر مغامرة وجرأة، وهي تستغل الفرص التي بدأ يخلقها التقدم التقني. وفي غضون سنوات معدودة، أصبحت الطرق، التي كان يعتقد كثيرون ذات مرة أنها ملكهم، ميادين مكتظة وتنشط فيها المنافسة. وتحولت الرحلة على هذه الطرق إلى سباق حقيقي.

وخلال تلك الفترة، سقطت مئات الشركات من قائمة الـ 500 لمجلة **فورتشن** (*Fortune*)، لتصبح بطيئة أو متفرجة على قارعة طريق المستقبل، كما أشار إليها كل من

جاري هامل (Gary Hamel) وسي كيه براهالاد (CK Prahalad). ولم يكن عدد الشركات السابقة، التي خرجت من السباق وانزلقت عن الطريق وطويت في غياهب النسيان، قليلاً. وهكذا ماتت أسطورة "التفوق"، التي ولدت وساد الاعتقاد بها في أوائل الثمانينيات، قبل نهاية العقد ذاته.

وعلى الصعيد الاقتصادي أيضاً، انتهى طريقنا إلى المستقبل إلى طريق يختلف عما كنا نتوقعه؛ ففي فترة ما بعد الحرب مباشرة، كان الاتحاد السوفيتي ينمو اقتصادياً بصورة أسرع بكثير من الولايات المتحدة الأمريكية، ولو استمر هذا التوجه، لتفوق الاتحاد السوفيتي بالفعل على الولايات المتحدة في الناتج القومي الإجمالي في منتصف الثمانينيات من القرن العشرين. ولكن ما حدث فعلاً، وبخلاف التوقعات، هو أن عجلة النمو في الاتحاد السوفيتي تراجعت فجأة، وتفكك بين ليلة وضحاها في أواخر عقد الثمانينيات وأوائل التسعينيات. وفي ذلك الوقت، وجدت الولايات المتحدة نفسها تتنافس مع قوتين اقتصاديتين هائلتين جديدتين، ساعدت هي على ظهورهما، وهما على وجه التحديد، اليابان والاتحاد الأوربي المتمركزة حول ألمانيا بشكل رئيسي.

وخلال عقد الثمانينيات، كان الناس يتوقعون أن الناتج القومي الإجمالي الياباني السريع النمو سيكون الأكبر في العالم بحلول عام 2000. وكذلك كانت عدة دول من دول النمور الآسيوية تسابق في المسار الأخير من الطريق نحو المستقبل، وذلك بمعدل نمو ثابت يصل إلى 8٪ سنوياً. ولكن بحلول عام 1998، صار الوضع الاقتصادي في اليابان يشكل عبئاً ثقيل الوطأة على الحكومة، فيما جاءت نهاية المعجزة الاقتصادية لدول شرق آسيا مأساوية ومذلة. وفي الرابع والعشرين من تشرين الثاني/ نوفمبر 1997، أصدرت حكومة تايلند بياناً في مجلة **تايم** (*Time*) تقول فيه: «يبدو أن النمو يتجه نحو اللانهاية.. فنحن لم نر مؤشرات الخطر قبل وقت كاف». ومن الواضح، أن العديد من المصارف العالمية الكبرى والمستثمرين والشركات لم ترها أيضاً.

كذلك كانت هناك تغيرات رئيسية كبرى غير متوقعة طوال السنوات الماضية؛ فقبل ثلاثة عقود، على سبيل المثال، كانت حياتنا ومجتمعاتنا محكومة بأيدي مؤسسات

متنفذة، وهي الحكومة والقانون والنظام التعليمي والكنيسة والأسرة ومؤسسات العمل. وهي مؤسسات نحترمها؛ فقد ائتمناها على مستقبلنا، وسمحنا لها أن تدير أمورنا وتسيطر علينا. ولكن ليس بعد الآن؛ فمثل التشكيلات الصخرية القديمة التي سحقتها بحور التغيير المضطربة، كانت مصادر السلطة القديمة هذه تتعرض للتعرية بصورة دائمة بفعل الأيديولوجيات والتقنيات الجديدة التي نقلت السلطة من المؤسسة إلى الفرد على نحو يتعذر نقضه.

ولكن ماذا عن الرأسمالية نفسها؟ تلك الطريق العظيمة إلى التقدم والرخاء، أو كما كنا نعتقد آنذاك. ثمة الكثير من الأصوات التي تتساءل الآن عن المصير الذي تأخذنا إليه الرأسمالية حقاً، أو عن سبب تسابقنا إلى ذلك المصير، وعما يفعله ذلك السباق بحياتنا وبمجتمعاتنا وبيئتنا. وهي تساؤلات لا تدعو إلى الشعور بالراحة. إنها بلا شك أوقات عصيبة.

واليوم، وفيما ننظر إلى المستقبل، لا يوجد يقين مطلقاً حول الجهة التي ستنتجه إليها أو كيفية الوصول إليها؛ فلم نعد نرى طريقاً طويلاً مستقيماً مفتوحاً يمتد في الأفق، بل صرنا نجد أنفسنا نحدق في نهاية الطريق! ويمكن القول إن نهاية القرن العشرين تمثل نهاية نظام برمته: نهاية النموذج الصناعي، ونهاية عالم ما بعد الحرب، ونهاية الإدارة، ونهاية دولة الرفاهية، ونهاية الشيوعية ورأسمالية ما بعد الحرب، وربما نهاية التاريخ (وفقاً لفرانسيس فوكوياما Francis Fukuyama).

لكن، ماذا يوجد بعد نهاية الطريق؟ يصف ألفن توفلر في كتابه **تحولات القوى** (Powershift) تلك المرحلة باعتبارها أرضاً مجهولة غير واضحة المعالم (*terra incognita*)؛ فأمامنا، سنرى عالماً من الفوضى والمجهول؛ عالماً من التغيير السريع؛ عالماً لا تعتمد فيه الاقتصادات على الأرض أو المال أو المواد الخام وإنما على رأس المال الفكري؛ حيث ستكون المنافسة شديدة جداً ولن ترحم الأسواق أحداً؛ وحيث ستفوق الشركات الصغيرة الشركات العملاقة حيلة على المستوى العالمي؛ وسيكون للزبائن والعملاء قدرة غير محدود للوصول إلى المنتجات والخدمات

والمعلومات؛ وستكون الشبكات أكثر أهمية من الأمم، وحيث إنك إما ستدير الأعمال في الوقت الفعلي أو ستكون ميتاً.

وبدلاً من الجزم واليقين، ثمة شعور بأن مجتمعاتنا الصناعية تمر بمأزق كبير، فيما نحن جميعاً في طريقنا نحو ما يدعوه العلماء حافة الفوضى، وهي فترة تحول عنيف عندما يفسح النظام القديم المجال في نهاية الأمر أمام النظام الجديد. ومع ذلك، وفي الوقت نفسه، ثمة شعور أيضاً بوجود مغامرة وفرصة هائلتين للجميع.

الإعداد للغد

فيما نحن نستعد لمغادرة الطريق والتوجه إلى أرض مجهولة، يبدو واضحاً أننا بحاجة إلى وسيلة انتقال جديدة وبعض المهارات المختلفة في القيادة وإحساس مختلف تماماً بالاتجاه. لكن، سوف نضطر، وبشكل جوهري، إلى تحدي كل افتراضاتنا الشخصية والمؤسسية فيما يخص العالم الذي نتجه صوبه؛ أي عالم القرن الحادي والعشرين المختلف تماماً عن العوالم السابقة. باختصار، سوف نضطر إلى إعادة التفكير في المستقبل. ولكن نظراً لأن المستقبل لم يتضح على الإطلاق، فكيف يمكننا أن نعيد التفكير فيه حقيقة؟

في هذا الكتاب، قمت بجمع آراء بعض أبرز المفكرين في مجال الأعمال في العالم، ليس بإعادة تلخيص كتبهم ومقالاتهم ومحاضراتهم العديدة، وإنما بالدخول معهم في حوارات شخصية حول آرائهم ورؤاهم بالنسبة إلى القرن الحادي والعشرين. وفي تلك الحوارات الثنائية التي تمت خلال عدة أشهر، شاركني هؤلاء رؤاهم الفريدة بشأن عالم الغد، وكيفية الإعداد له اليوم.

وتعد الأفكار التي عبروا عنها في هذا الكتاب تحفيزية ومثيرة للغضب وكذلك مثيرة للجدل أحياناً. وحتماً، كان بينهم الكثير من الشد والجذب والاختلافات، وكذلك بعض التداخل بين فصول الكتاب وأقسامه. حسب علمي لن تجد كل هذه الأفكار مطروحة في كتاب واحد كما في هذا الكتاب.

كان هدفي أن أجعل هذا التحقيق بشأن المستقبل متعدد الوجوه بقدر الإمكان، وذلك من أجل توليف وجهة نظر كلية بشأن المآل الذي يمكن أن تؤول إليه الأمور. ولهذا السبب، سوف تجد حوارات في هذا الكتاب مع مفكرين مختصين في مجالات مختلفة كل الاختلاف: التنبؤ بالاتجاه، والاقتصاد العالمي والممارسة الإدارية واستراتيجيات التسويق وإعادة هندسة عملية العمل التجاري وتقنية المعلومات والتدريب المؤسسي وفن القيادة.

ولكنك لن تجد في هذا الكتاب أية إجابات سهلة؛ فهنا لا توجد طريق ممهدة واضحة إلى المستقبل ولا طرق مختصرة ولا "طريق واحدة أفضل من الطرق الأخرى". بدلاً من ذلك، وعن طريق إعطائك صورة بانورامية شاملة لكل المشهد، حاولت أن أساعدك على العثور على ممر خاص بك عبر ذلك المشهد الكلي.

ولتحقيق هذا، فقد أحجمت عن استخدام مقدمة هذا الكتاب كميدان لتلخيص حواراتنا أو لإعادة تكرار أفكار من ساهم به. وهدفي لا يتلخص في تقديم بعض الحلول الشاملة الكبيرة التي تكوِّن مجمل الأفكار المتضمنة في صفحات هذا الكتاب، وإنما تركت المختصين يتحدثون عن أنفسهم تاركاً الفرصة للاستماع لكل واحد منهم، ولتعبّر عن مضامين كلماتهم ولاستخلاص استنتاجاتك الخاصة بك، بحيث تكوّن رؤيتك الخاصة وتعمقها. وعلى كل حال، فإن إعادة التفكير في المستقبل هي تحديداً عملية يجب أن نختبرها بصورة فردية.

لكن وفي أثناء عملية إجراء المقابلات وتحريرها، انبثقت ثلاث أفكار عامة تمثل، بالنسبة إليّ، أهم رسائل هذا الكتاب؛ الفكرة الأولى هي أن **«الطريق تنتهي هنا»**، أي إدراك أن المستقبل سوف يكون مختلفاً عن الماضي. وقد يبدو هذا واضحاً، ويعرف معظمنا أنه حقيقة واقعة. غير أننا نتصرف كما لو أنها ليست كذلك؛ فالعديد من قادة اليوم وزعمائه ما يزالون متشبثين بفكرة أن الأمور لم تسر كما ينبغي، لأمر ما، ولكن يمكن تصويبها، ولذلك يمكننا العودة ودفع الأمور في اتجاهها الصحيح. وهذا الأمر مضلل؛ فالماضي ذهب وولى، والطريق التي كنا نسير عليها طيلة عقود اقتربت من

نهايتها. ومنذ هذه اللحظة فصاعداً، سوف تكون الرحلة إلى الغد تجربة جديدة على طريق غير ممهدة أو معروفة، وعلينا، تبعاً لذلك، أن نغير منظومة أفكارنا.

الفكرة الثانية هي أن «**العصور الجديدة تستدعي وجود مؤسسات جديدة**»؛ إذ لا يمكننا قيادة سيارة فارهة طويلاً في سباق رالي باريس دكار. إن ما نحتاجه هو وسيلة مؤسسية جديدة بالكامل يمكنها التعامل مع المظاهر غير الواضحة للأعمال والتي نمضي فيها؛ وسيلة تعكس عصر المعلومات المنتمي إلى المستقبل، بدلاً من العصر الصناعي المنتمي إلى الماضي.

أما الفكرة الثالثة فهي «**إلى أين نتجه بعد ذلك؟**»؛ فبمواجهة الرحلة إلى المجهول في عالم مشوش وغامض، سوف تجد المؤسسات من الصعب عليها، بصورة متزايدة، أن تتخذ قرارات استراتيجية موثوقاً فيها. والرسالة الضمنية لهذا الكتاب هي أننا سنحتاج إلى رؤية ومقصد ووجهة نظر بشأن المستقبل، واتجاه نوجه إليه جهود الناس الذين نعمل معهم. ولن نطوّر مثل هذه الرؤية بإلقاء نظرة على خريطة للطريق، فلا توجد هناك خرائط للأرض المجهولة، وإنما على القادة والزعماء أن ينظروا أمامهم ويستكشفوا الأفق لأنفسهم، وعليهم أن يكوِّنوا أفكارهم الخاصة بشأن المكان الذي يجب أن يقصدوه، ومن ثم تحديد الطريق التي ستسير عليها مؤسساتهم بصورة إجبارية.

الطريق تنتهي هنا

منذ وقت طويل ونحن نعلم في أعماقنا أن المستقبل سيكون مختلفاً عن الماضي؛ فكل كاتب خيال علمي، بدءاً من جول فيرن (Jules Verne) وحتى وليم جبسون (William Gibson)، كان يذكرنا بذلك. ولكن ما رفضناه بعناد هو الإيمان بأن المستقبل سيكون مختلفاً عما نتوقعه؛ ذلك أن معظمنا مايزال يتصرف كما لو أن المستقبل استقراء خطي للحاضر، مثل طريق طويل تمتد إلى ما لا نهاية في الأفق.

وهذا الموقف الخاطئ تجاه المستقبل متجذر في مفاهيمنا وأفكارنا المتأصلة ثقافياً وحضارياً فيما يخص التنبؤ والتحكم؛ ففي كتابهما المعنون **يوم الحساب العظيم** (The Great Reckoning)، يتحدث كل من جيمس ديل ديفيدسون (James Dale Davidson)

ووليم ريس موج (William Ress-Mogg) عن «الاستنتاجات الخاطئة المبرمجة في حياتنا مثل فيروسات الحاسوب»، ويجادلان بأن وجهة نظرنا العالمية تشكلت طوال قرون وفق مفهوم نيوتن للواقع، والذي يظهر التغيير فيه خطياً ومتواصلاً وقابلاً للتنبؤ، إلى حد ما، حيث "أ" تؤدي إلى "ب"، و"ب" تؤدي إلى "ج"، و"ج" تؤدي إلى "د".

تخبرنا نظرية الفوضى بأن العكس هو الصحيح؛ فكما كتب مايكل كريتشتون (Michael Crichton) في رواية **الحديقة الجوراسية** (Jurassic Park): «تعلَّمنا نظرية الفوضى أن المعادلة الخطية المستقيمة، التي كنا نتعامل معها باعتبارها أمراً مفروغاً منه في كل شيء بدءاً من الفيزياء وانتهاء بالخيال العلمي، هي ببساطة غير موجودة؛ فالخطية هي طريق مصطنعة للنظر إلى العالم. والحياة الحقيقية أو الواقعية ليست سلسلة من الأحداث المتصلة والمتداخلة يقع الواحد منها تلو الآخر مثل حبات السبحة. في الواقع، الحياة هي سلسلة من المصادفات التي قد يغير فيها حدث ما الأحداث التي تعقبه بطريقة لا يمكن التنبؤ بها مطلقاً، بل وربما بطريقة مدمرة».

وكلما أصبح عالمنا أكثر تعقيداً وتكافلاً، يصبح التغيير متشعباً بصورة متزايدة، وغير متواصل ولا يمكن التنبؤ به؛ ولذلك، فإن المستقبل يصبح أقل شبهاً بالماضي، وأبعد ما يكون عما كنا نعتقد أنه سيكون عليه. ونجد أن "أ" قد تؤدي إلى "هـ"، ثم إلى "ك" وربما إلى "ز"! وهذا الإدراك يستدعي طريقة جديدة كلياً للنظر إلى المستقبل في شركاتنا، وفي مجتمعاتنا وفي حياتنا الشخصية.

إن كتاب **إعادة التفكير في المستقبل** يتحدث عن استبدال منظومة المفاهيم والأفكار الجديدة المرتكزة إلى التغيير غير المتواصل بمنظومة المفاهيم والأفكار القديمة، أي فكرة أنه يمكننا أن نتحكم بالمستقبل وننظمه ونتنبأ به، إلى حد ما. إنه يتحدث عن القبول بالشذوذ باعتباره عرفاً وتقليداً.

والحقيقة هي أن المستقبل لن يكون استمراراً للماضي، بل سيكون سلسلة من الانقطاعات. وبقبول هذه الانقطاعات والقيام بشيء ما حيالها، في هذه الحال فقط يمكننا أن نقطف ثمار النجاح ونستمر في القرن الحادي والعشرين.

الأمر المثير بشأن هذه الانقطاعات هو أنها تعمل على تعدد الفرص. وهذا يعني أن لا أحد يمتلك القرن الحادي والعشرين. ولكن من أجل الإمساك بالمستقبل علينا أن نتخلى عن الماضي؛ وعلينا أن نقف في وجه النماذج والطرق والقواعد والاستراتيجيات والفرضيات ووصفات النجاح القديمة، وفي كثير من الحالات، نرفض أن نتعلم منها.

ويتفق جميع من ساهم في هذا الكتاب مع هذا الرأي، وفيما يلي، على سبيل المثال لا الحصر، بعض التصريحات التي ستقرؤونها بين طيات هذا الكتاب:

تشارلز هاندي: «لا يمكنك النظر إلى المستقبل بوصفه عملية متواصلة للماضي؛ لأن المستقبل سيكون مختلفاً. ولكي نتعامل مع المستقبل، علينا بالفعل ألا نتعلم الطريقة التي تعاملنا بها مع الماضي».

بيتر سينج: «علينا أن نتوقف عن محاولة تحديد ما الذي ينبغي علينا أن نفعله من خلال النظر إلى ما فعلناه سابقاً».

مايكل هامر: «إذا كنت تعتقد أنك بصحة جيدة، فأنت ميت؛ والنجاح في الماضي ليس له أي مدلول أو انعكاس على النجاح في المستقبل. والشيء الأكيد أن صيغ النجاح في الماضي مضمونة لأن تكون صيغ فشل في المستقبل».

سي كيه براهالاد: «إذا أردت أن تنجو من قوة الجاذبية نحو الماضي، عليك أن تكون مستعداً لتحدي تقاليدك واعتقاداتك المألوفة، وعليك أن تعيد خلق استراتيجياتك الأساسية وإعادة التفكير في فرضياتك الجوهرية بشأن الكيفية التي ستنافس بها».

لا يمكن لهذه الرسائل أن تكون أوضح مما هي عليه. إنها تخبرنا بأن الطريق تنتهي هنا، وأن علينا أن نتوقف عن رؤية المستقبل باعتباره طريقاً حالمة كبيرة تمتد في الأفق. أي إنه على الرغم من عنوان كتاب بيل جيتس (Bill Gates)، * الذي يعد من بين الكتب الأكثر مبيعاً، فإنه لا توجد طريق أمامنا.

* نشر بيل جيتس، وهو مؤسس ورئيس شركة مايكروسوفت، كتاباً بعنوان **الطريق أمامنا** (The Road Ahead). (المترجم)

الطرق بطبيعتها خطية، والتفكير الخطي غير مفيد في عالم لا يتبع النمط الخطي. عوضاً عن ذلك، علينا أن نقوم بقفزة فكرية من الخطي إلى اللاخطي، ومن المعلوم إلى المجهول، ومن الأرض الثابتة المعروفة (*Terra firma*) إلى الأرض غير المستقرة المجهولة (*Terra incognita*).

يقدم هذا الكتاب رؤى في بعض المجالات الرئيسية للتغيير غير المتواصل أو المنقطع الذي سيؤثر علينا جميعاً في القرن الحادي والعشرين. وسوف يبحث المساهمون والمشاركون في هذا الكتاب في الموضوعات التالية:

- لماذا تتغير طبيعة المنافسة بصورة جوهرية؟ وماذا ينبغي علينا أن نعمل في هذا الشأن؟
- ماذا يعني "اقتصاد الشبكة" الجديد بالضبط؟ وكيف سيعمل؟ ولماذا سيكون مختلفاً تماماً عن الاقتصاد الصناعي؟
- هل من الأفضل أن تكون أكبر وأكثر قوة أم أن تكون أصغر وأكثر مرونة في الاقتصاد العالمي؟ أينبغي على الشركات أن توسع خطوطها الإنتاجية لكي تخدم العالم أم ينبغي عليها أن تكون أكثر تخصصاً وتركيزاً؟
- هل ستجعل التقنية الموقع الجغرافي أقل أهمية أم ستجعل مواقع بعينها أكثر أهمية لبعض الصناعات في القرن الحادي والعشرين؟
- لماذا ستكون المعركة الاقتصادية العالمية في القرن الحادي والعشرين مختلفة عن المعارك الاقتصادية السابقة؟ ما مدى أهمية الدور الآسيوي في المعركة؟ وهل سيعيد تحديث آسيا مركز الجذب الاقتصادي والسياسي والثقافي العالمي من الغرب إلى الشرق؟
- بما أن الصراع القديم بين الشيوعية والرأسمالية قد انتهى، فهل سينشأ صراع جديد بين الأشكال المختلفة للرأسمالية؟ وهل يوجد لمفهوم الرأسمالية أي مستقبل مشرق أم أن التقدم الاقتصادي تحول إلى وعود جوفاء؟

- نظراً لأن التقنية لا تعمل على دمقرطة سوق العمل فحسب، بل ومجتمعاتنا وعالمنا أيضاً، فهل هذا يعني نهاية الحكومة كما نعرفها؟ وهل نتجه نحو عالم لا حكم فيه بالضرورة، عالم خارج عن سيطرتنا؟

العصور الجديدة تستدعي وجود مؤسسات جديدة

سوف تخلق العصور الجديدة في المستقبل طرقاً جديدة للمنافسة؛ كما أن الشركات التي ستحقق النجاح هي تلك التي ستتمسك بهذه الطرق أولاً وتجتاز كل العوائق المؤسسية الطبيعية للقيام بالأشياء بصورة مختلفة. وكما يقول مايكل هامر: «في بيئة التغيير، لسنا بحاجة إلى هياكل مؤسسية صارمة جداً، بل إلى هياكل تسمح لنا بالتكيّف».

إن القيادة في أرض مجهولة غير مستقرة تستدعي وجود نوع جديد كلياً من الوسائل المؤسسية لا يشبه كثيراً سيارات الماضي الفارهة الكبيرة. إن أرباب القرن العشرين هم أولئك الذين يمكنهم تحويل مؤسساتهم إلى شيء أشبه بسيارة الجيب، أي سيارة دفع بكل العجلات، قادرة على السير في كل أنواع الأراضي ويمكنها أن تناور بقوة ومهارة وسهولة؛ بحيث يمكن لمؤسسة كهذه أن تتحرك وتغير اتجاهها بسرعة في أرض مجهولة، وتستجيب بسرعة للطبيعة المتغيرة لبيئة الأعمال، والطبيعة المتغيرة للمنافسة والاحتياجات المتغيرة للزبون.

وبرغم "الاستعارة الميكانيكية"، فإنه ينبغي أن تتوافر لهذه المركبة الجديدة طبيعة الكائن البيولوجي الحي، وليس الآلة؛ فهي ستكون شبكة موزعة من العقول والناس العاملين معاً والذين يتعلمون معاً، بعضهم داخل المؤسسة والبعض الآخر خارجها، وسوف تكون ذكية، وسوف تقودها محركات الخيال الإنساني، وسوف تدعو الزبائن والشركاء للصعود على متنها والمضي قدماً، وسوف تكون واعية ومدركة لطريقة تأثيرها في البيئة الطبيعية.

ولا يمكن خلق هذه المركبة الجديدة - مؤسسة القرن الحادي والعشرين - من خلال التحسين المتواصل؛ فهي لا يمكن خلقها إلا من خلال التغيير الراديكالي الشامل. ويطلق عليها هامر اسم "تغيير اتجاه الثورة الصناعية"؛ وهو يعتقد أن الطريق الوحيدة لتحويل الهياكل المؤسسية القديمة الصارمة إلى أخرى تسمح لنا بالتكيف هي بالتخلي عن النموذج المؤسسي الخاص بالقرن الماضي برمته، والتخلي أيضاً عن الفرضيات التي قامت عليها. وكان بيتر دراكر (Peter Drucker) قد توقع هذا الأمر قبل سنوات مضت، وذلك عندما كتب يقول: «على كل مؤسسة أن تهيئ نفسها للتخلي عن كل ما قامت به».

إن ما نتكلم عنه هنا هو مهمة شائكة؛ ويقارنها سينج بـ"المرور عبر خرم الإبرة". ولكن، سواء أحببنا ذلك أو لا، إذا أردنا البقاء في عالم الأعمال في القرن الحادي والعشرين، فلا بد من إحداث التغيير؛ لأنه كما قال براهالاد: «إذا لم تتغير فسوف تموت».

ولسوء الحظ، لا يوجد مكان للوقوف في السباق نحو المستقبل؛ ولا توجد أي وقفة استراحة لإعادة إبداع ذاتنا. وفي الواقع، فإن عملية تحويل الأعمال أصبحت سباقاً في حد ذاتها. وأولئك الذين يستغرقهم الأمر طويلاً في عملية التحول هذه قد يتأخرون كثيراً أو - في أسوأ الأحوال - قد لا يعودون إلى السباق نهائياً. وبدلاً من ذلك، علينا أن نحقق تحولات جوهرية هائلة في مؤسساتنا خلال تقدم مراحل السباق.

يدرس كتاب **إعادة التفكير في المستقبل** بعض القضايا الرئيسية المتصلة بالتغيير المؤسسي للقرن الحادي والعشرين:

- كيف نمضي بتغيير نماذجنا العقلية إلى أخرى ذات طبيعة أكثر شمولية؛ بحيث يمكننا أن نتعلم النظر إلى المؤسسة ككل وليس إلى الأجزاء التي تحتاج إلى "إصلاح"؟
- ما طبيعة الدور الذي ستلعبه التقنية في عملية تحويل الأعمال؟
- كيف يمكننا المضي قدماً في إنشاء مؤسسات شبكية لامركزية بصورة كبيرة؟ وهل يقدم لنا المذهب الاتحادي نموذجاً لنجاحها؟

- ما الذي يربط المؤسسة الشبكية بعضها ببعض بالفعل؟ هل هي تقنية المعلومات فقط أم أنها تحتاج إلى شيء أكثر عمقاً وأوسع معنى؟
- كيف يمكن لشركة ما أن تقوم بالتغيير من مجرد نشر المعلومات في الشبكة إلى بناء معرفة جديدة؟ هل من الممكن حقاً إقامة "بنية تحتية تعليمية"؟ وإذا كان ذلك ممكناً، هل ستصبح الشركات أشبه بمؤسسات جامعية أكثر من كونها مؤسسات تجارية؟
- ما نوع المبادئ التي ستقود شركات القرن الحادي والعشرين الناجحة؟ أينبغي على الإدارات العليا أن تتيح لموظفيها إبداء رأيهم بالفعل في ملكية المؤسسة وإدارتها؟ وماذا تحتاج لبناء ثقافة "الثقة العالية"؟
- مع زيادة تعقيد الشركات وشبكاتها، كيف يمكننا السيطرة عليها والتحكم بها؟ وهل ينبغي علينا أن نحاول ذلك أم أن الشركات ستطور، بدلاً من ذلك، نوعاً من السيطرة التصاعدية، مثل ذلك الذي نجده في سرب من الطيور أو جماعة من النحل؟
- إذا كان المفهوم التقليدي للإدارة قد وصل إلى نهاية الطريق، هل سيبقى هناك أي دور للمديرين وللهيكلية الهرمية في المؤسسة المستقبلية؟
- هل يكون التحول إلى النموذج الإداري الجديد ظاهرة عالمية أم ستكون هناك نسب متفاوتة من التقدم في أنحاء مختلفة من العالم؟

إلى أين نتجه بعد ذلك؟

لن يكون السباق إلى المستقبل بنوع جديد من الوسائل المؤسسية كافياً؛ فنحن نحتاج كذلك إلى رأي واضح بشأن مقصدنا، أي إلى رؤية حول أين نريد أن نكون في الغد وحول الاتجاه الذي سنتخذه اليوم من أجل الوصول إلى مقصدنا بنجاح. فإذا لم يتوافر لنا ذلك فإننا قد نجد أنفسنا نقود باتجاه المستقبل دون غاية محددة، وبهذا تضيع علينا الفرص وندخل في دوامة الأزمات، في حين يتسابق الآخرون قدماً ويتولون مسؤولية مصائرهم.

واليوم، تسعى شركات عدة وراء الكفاءة التشغيلية كما لو أنها هدف بحد ذاتها. ونظراً لافتقار معظم هذه الشركات إلى إحساسها بالاتجاه الاستراتيجي، فإنها ستجد نفسها، إن عاجلاً أو آجلاً، تراوح مكانها. وكما قال أحد الرؤساء التنفيذيين: «مكانكم، استعدوا، انحفوا. . ثم ماذا؟»، وتشحذ المؤسسات من هذا النوع هممها ولكن دون أن تعرف إلى أين تذهب.

إن إعادة الهيكلة ووضع المعايير والتطوير المتواصل وإدارة الجودة الكلية والإنتاج المتقشف (Lean Production) والمنافسة بناء على الزمن قد أثبتت جميعها أهميتها من أجل البقاء. ولكن تحقيق الأفضل فيما نفعله يعني فقط بقاءنا في السباق، ولا يعني الفوز به. ولأجل الفوز بالسباق، سوف نكون بحاجة إلى التقدم كثيراً أمام الجميع، وتحديد المقصد الذي نرغب في الوصول إليه والتأكد من أننا سنصل إليه أولاً. أما وجهة نظر سي كيه براهالاد فهي: «في النهاية، يتحول السباق نحو المستقبل إلى اندفاعة مجنونة نحو خط النهاية».

في القرن الحادي والعشرين، الفائزون هم أولئك الذين يظلون في طليعة منحنى التغيير، ويعيدون تعريف صناعاتهم وتحديدها بصورة مستمرة، ويوجدون أسواقاً جديدة، ويشقون طرقاً جديدة، ويعيدون صياغة قوانين المنافسة، ويتحدون الوضع القائم. إنهم بحسب تشارلز هاندي، أولئك الذين "يبتكرون العالم" وليس الذين يستجيبون له.

وبالطبع، فإن تتبع مسار المتصدر لا يحتاج إلى جهد كبير كالجهد الذي تحتاجه للعثور على طريقك الخاصة بك للوصول إلى المستقبل، وأتى علينا حين من الدهر كان فيه هذا الأمر يتم بالاختيار. لكن ليس بعد الآن؛ فأسواق الغد العالمية لن ترحم أحداً.

لذا، كيف ستطور المؤسسة في القرن الحادي والعشرين حاسة التنبؤ بالمكان الذي تريد التوجه إليه؟ وكيف ستوجد هدفاً ورؤية ذات معنى؛ ذلك الهدف الخاص بها والذي سيعطيها أفضلية تنافسية دائمة؛ وشيئاً تمثله في عالم مكتظ ومشوش؟

والجواب باختصار هو القيادة؛ ليس القيادة التقليدية وإنما قيادة القرن الحادي والعشرين، وذلك لأن الوسائل المؤسسية الجديدة يجب أن يتم توجيهها بقادة من نوع جديد.

ولن يكون القادة الجدد قانعين بالجلوس خلف المقود ليتركوا الموجه الآلي يقود بالنيابة عنهم. سوف ينظرون أمامهم ويتفحصون المشهد ويراقبون المنافسة ويحددون التوجهات الناشئة والفرص الجديدة ويتجنبون الأزمات المرتقبة. وسوف يكونون مستكشفين ومغامرين وروداً، وسوف تعطيهم التقنية المتطورة صلة وصل تفاعلية في الوقت الحقيقي مع السوق؛ وسوف يحصلون على معلومات راجعة من أجهزة استشعار (مراقبين) عند النهايات الطرفية للمؤسسة. ولكنهم سيقودون، إلى حد كبير، بحسب حدسهم أو بديهتهم. وفي بعض الأحيان سوف يقررون تجاهل البيانات ويقودون من دون تفكير أو خطة معتمدين على الحظ.

وسوف يكون قادة الغد الناجحون بحسب وارن بينيز (Warren Bennis) " قادة القادة". وسوف يعملون على تفكيك مركزية السلطة واعتماد استراتيجية ديمقراطية عن طريق إشراك مزيج غني من الناس المختلفين من داخل المؤسسة وخارجها في عملية خلق المستقبل. وسوف يكونون مرتاحين إلى مفهوم الانقطاع وسيفهمون كيفية استغلاله في خلق الفرص. وسوف يحبون التغيير ويشجعون أنصار ثقافة التغيير في مؤسساتهم. ووفقاً لبينيس، فإنهم سيجمعون حولهم أناساً "يسكن المستقبل في عظامهم"، وسوف يكونون مهرة في تعزيز التعاون الخلاق بين هؤلاء الناس، محققين ما أطلق عليه جاري هامل (Gary Hamel) "هرمية التخيّل".

علاوة على كل ما ذكر، سوف يتمتع القادة بالرؤية والرغبة والإلهام المثير. وهذا الإلهام، عندما تتم مشاركته مع الجميع في المؤسسة، سوف يطلق طاقة بشرية هائلة، وسوف يوفر الوقود اللازم لدفع المؤسسة إلى صدارة المنافسة، ويقودها إلى الفوز في السباق.

وفيما يتصل بإعادة التفكير في قيادة القرن الحادي والعشرين واستراتيجيته، يدرس هذا الكتاب القضايا التالية:

- هل تقضي المؤسسات وقتاً طويلاً في إدارة حاضرها دون أن تقضي الوقت الكافي في خلق المستقبل؟ لماذا يشكل التفكير في المستقبل من الناحية الاستراتيجية تحدياً بالغاً؟ وكيف توجد الحافز للقيام بذلك داخل المؤسسة؟

- من هم الذين ينبغي على المؤسسة أن تشركهم في عملية تطوير الاستراتيجية وتنفيذها؟ وما هو الدور الذي ينبغي على الإدارة العليا أن تقوم به في هذه العملية؟

- ما مدى التركيز الاستراتيجي الذي ستكون عليه الشركة؟ وهل ينبغي على الشركات الصغيرة أن تتبنى استراتيجية أكثر مرونة من منافساتها الكبيرة؟

- ما مدى أهمية التقنية في خلق أفضلية تنافسية في المستقبل؟ وهل يكون لها تأثير طويل الأجل في الاستراتيجية أم أنها أقرب إلى كونها عنصراً تكتيكياً؟

- كيف يمكن أن توازن الشركات بين الحاجة إلى التغيير الجذري والحاجة إلى الاستمرارية الاستراتيجية؟ متى يصبح تغيير استراتيجيتك التنافسية ضرورياً بالفعل؟

- ماذا يمكن للشركات أن تفعل لاستغلال أغلب الفرص الناشئة؟ وكيف يمكنها أن تزيل الخطورة عن هذه الفرص؟

- ما الاختلافات الجوهرية التي ستظهر بين القيادة في القرن العشرين والقيادة في القرن الحادي والعشرين؟ وهل ستتطلب نوعاً خاصاً من القادة للنجاح في الاقتصاد العالمي؟ وما هو التأثير الذي سيكون لتقنية المعلومات على طريقة قيادة القادة؟

- لماذا سيكون مهماً أن تكونوا "قادة القادة"؟ وكيف يمكننا تشجيع القيادة على مستويات المؤسسة كافة؟
- ماذا يستطيع القادة أن يفعلوا لضمان أن تكون ثقافة شركاتهم أصولاً استراتيجية بدلاً من مرساة للتغيير؟
- هل من مسؤوليات المؤسسة منح الناس هدفاً في الحياة؟

ست خطوات لإعادة التفكير في المستقبل

تقدم لنا الأقسام الستة التي ينقسم إليها الكتاب برنامج عمل موسعاً لإعادة التفكير في المستقبل. وتبدأ بوضع إطار عمل من أجل إعادة دراسة الأعمال والاقتصاد والمجتمع في ضوء التغيير المتقطع. وهي تساعدنا في النظر إلى العالم من منظور جديد يلغي الاعتقاد التقليدي الذي ساد في الماضي. وتحدد الأقسام الستة خطوات يمكننا اتخاذها حالياً من أجل الحصول على مكان بين الفائزين في المستقبل.

إعادة التفكير في المبادئ: يجب إعادة النظر من جديد في المبادئ التي تسترشد بها مؤسساتنا ومجتمعاتنا وحياتنا الشخصية. ويقر هذا القسم، بتفاؤل، بأننا نمتلك سلطة القوة اللازمة لخلق المستقبل. ولكنه يطلب منا أن نتفحص ما الذي نبتكره ونخترعه بالفعل وما سبب ذلك. كما يركز على إيجاد الحس والشعور في العالم الذي يزداد غموضاً والذي نعيش فيه، ويوفر كذلك نوعاً من المشورة العملية للعثور على ممرات عبر التناقضات والمفارقات.

إعادة التفكير في المنافسة: يعالج هذا القسم التغيرات الجوهرية التي تجري في طبيعة المنافسة. ويقدم لنا طرقاً جديدة للبحث عن مزية المنافسة فيما نتهيأ للاقتصاد العالمي في القرن الحادي والعشرين، ويساعدنا في التركيز على خلق فرص للغد. كذلك يحدد هذا الفصل بعض الخطوات الرئيسية التي يمكن أن تقوم بها الشركات والحكومات في الوقت الراهن استعداداً للمنافسة المستقبلية.

إعادة التفكير في السيطرة والتعقيد: يهتم هذا القسم بكيفية هيكلة مؤسساتنا في القرن الحادي والعشرين وإدارتها. ويركز على الحاجة إلى تحدي الفرضيات والنماذج المؤسسية القديمة التي لم يعد لها معنى في العصر ما بعد الصناعي؛ كما يركز على خلق طريقة جديدة في التشغيل تقوم على العمليات المتطورة ومنح التفويض للأفراد. ويقدم وصفاً للبنية التحتية للمؤسسة حيث يمكن تعزيز الطموح الجماعي والتفكير المنظم، وحيث يستطيع الموظفون في المؤسسة أن يكونوا مبدعين لا مجرد مستجيبين، وحيث يمكنهم تعلم كيفية التعلم معاً بطريقة انتقالية.

إعادة التفكير في القيادة: يساعدنا هذا القسم على النظر إلى القيادة من منظور جديد، باعتبار ذلك طريقة لتحرير القوى العقلية للمؤسسة ولتكوين رأس المال الفكري. ويقترح هذا القسم كيفية إيجاد لامركزية السلطة بصورة ناجحة في المؤسسات الشبكية، وكيفية قيادة جهود التغيير الناجحة فعلاً، ويوضح سبب كون مصدر السلطة الحقيقي في المؤسسة المستقبلية هدفاً ذا معنى، وسبب حاجة المؤسسة إلى تزويدها بجيل جديد من القادة.

إعادة التفكير في الأسواق: يدرس هذا القسم التغيرات الرئيسية في طبيعة الزبون وفي العلاقة التسويقية الضرورية من جهة والزبون والمؤسسة من جهة أخرى. ويستعرض القوى الديمغرافية المهيمنة في أوائل القرن الحادي والعشرين، إلى جانب توجهات الجيل الجديد من الزبائن ومطالبهم في الأنواع الجديدة من الأسواق. ويبحث هذا القسم في الطريقة التي ستعمل بها التقنية على تطوير طريقة تسويقنا للمنتجات والخدمات.

إعادة التفكير في العالم: يتناول هذا القسم التغيرات غير المسبوقة التي تأخذ مجراها في مجال الأعمال وفي المجتمع على المستوى العالمي تقريباً، ومنها التغير في طبيعة المنافسة الاقتصادية العالمية؛ والدور المتغير للحكومات في العالم الذي يزداد اعتماداً على الشبكات؛ وإمكانية أن تصبح آسيا مرة أخرى منطقة مهيمنة على العالم؛ وأثر

"اقتصاد الشبكة" على قطاعات الأعمال كافة؛ والكيفية التي تغير بها الاكتشافات العلمية رأينا في العالم في بداية القرن الحادي والعشرين.

واليوم، ثمة خيار صغير يواجه كل فرد وشركة وحكومة ومجتمع في العالم، وهو إعادة التفكير في المستقبل أو الإكراه على إعادة التفكير في المستقبل. وأولئك الذين اختاروا الخيار الأول سيحظون بالفرصة الأفضل للبقاء والازدهار في الأرض المجهولة غير المستقرة التي سيواجهونها. وسوف يحددون الفرص الناشئة والأزمات الوشيكة قبل وقت كاف من اتخاذ الخطوة الملائمة. من جهة أخرى، فإن أولئك الذين يماطلون، معتقدين أن المستقبل سيكون استمراراً للماضي، سرعان ما سيجدون أنفسهم وقد فاجأهم التغيير. وسوف يجبرون على إعادة التفكير بمقصدهم وكيفية الوصول إليه، وعندها يكون الوقت قد تأخر كثيراً لتجنب المصير المحتوم.

إن الهدف من هذا الكتاب هو مساعدتكم على اتخاذ القرار المناسب. ومساعدتكم على إعادة التفكير في المستقبل ومن ثم إعادة تشكيله وصياغته، وذلك قبل أن يعيد هو تشكيلكم وصياغتكم.

ربما تكون أهم عبرة تعلمتها شخصياً أثناء إعداد هذا الكتاب هي أن إعادة التفكير في المستقبل هي عملية لانهائية؛ فالغد سيكون دائماً هدفاً متحركاً، ما يعني أنه عندما ننتهي من إعادة التفكير في المستقبل، سيكون لزاماً علينا أن نبدأ بهذه العملية من جديد.

إعادة التفكير في المبادئ

إيجاد معنى في عدم اليقين

تشارلز هاندي

وضع المبادئ أولاً

ستيفن كوفي

إيجاد معنى في عدم اليقين

تشارلز هاندي

إننا نعيش في زمن مشوش جداً، لأن كثيراً من الأشياء التي نظمت حياتنا آخذة في الاختفاء والاضمحلال. ولم تعد المؤسسات التي اعتمدنا عليها، وبخاصة مؤسسات العمل، موثوقة أو مؤكدة.

أولاً، تختفي المؤسسات التجارية في الواقع بسرعة في الوقت الحالي؛ فثُلث الشركات المدرجة في قائمة مجلة **فورتشن 500** (*Fortune 500*) لن تكون موجودة حتى بعد سبع سنوات. ثانياً، حتى لو حافظت هذه الشركات على بقائها باعتبارها مؤسسات، فإنها لا تمنحنا بالضرورة ذلك النوع من الحياة الذي توقعه لنا آباؤنا. كذلك، لو نظرنا إلى المؤسسات الأخرى، مثل القانون والهياكل السياسية والنظم الملكية (Monarchy)، لوجدنا أنها عرضة للشكوك؛ فقد أصبحت تقف على أرضية من الطين، وأصبح يديرها أناس عاديون زائلون. لذلك، وعلى نحو يمكن استنتاجه، أصبح الناس غير متأكدين نهائياً إلى أين يتجه بهم المستقبل.

وحتى نمنح أنفسنا بعضاً من الإحساس بالتماسك، فإنني أعتقد بأن علينا، وكل بحسب قدراته، أن نحاول معرفة الكيفية التي سيكون عليها المستقبل؛ وهو ما أحاول القيام به، فأنا أريد أن أقنع الناس بأنه في النهاية ثمة معنى لكل هذا الهراء المحيط بنا.

تأملوا، قد تبدو الصورة مشوشة تماماً، غير أن الفوضى قد لا تبدو الكلمة المناسبة لوصف الصورة؛ ففي العلوم، الفوضى لا تعني التشوش، وحالة الفوضى تفيد بأن هناك أنماطاً أساسية في الأشياء، وهناك أيضاً أسباب وراء حدوث أشياء بعينها. غير أن هناك أيضاً فجوات في الأسباب، بحيث يمكنكم التفريق في طرق تغير الأشياء، وهو ما أجده مثيراً جداً في وسط كل هذا الغموض، حتى الفوضى المحيطة بنا، وذلك لأنها تعني أن المستقبل ليس قدراً محتوماً تماماً؛ وحتى في العلوم هي ليست قدراً محتوماً

أيضاً، ما يعني أن خفقة واحدة من خفقات جناحي فراشة، أو حتى قيامي بشيء ما، يمكنها أن تحدث تغييراً ولو بسيطاً في العالم.

لذلك، فإنني متشائم بشأن المستقبل من بعض النواحي لأنني أراه زمناً متقلباً. ولكن في قرارة نفسي، فإني متفائل لأنني أراه باعتباره وقتاً لفرصة عظيمة لكثير من الناس الذين لم يفكروا قط في أنه يمكنهم أن يحدثوا تغييراً في العالم بالفعل.

المفارقات

إذا أردنا أن نخرج بأي معنى من كل هذا الإرباك والتشويش المحيط بنا، فعلينا أن نجد طريقة لتنظيمه ذهنياً، بحيث يمكننا أن نبدأ بفهم ما يحدث في العالم فعلاً، ومن ثم نحاول القيام بشيء حيال الأمر.

وطريقتي في القيام بهذا تتمثل في قبول عدم وجود أجوبة بسيطة أو صحيحة للحياة، فالحياة مليئة بالتناقضات والمفاجآت، أي إنها في الواقع مليئة بالمفارقات. لكن إذا استطعنا تعلم فهم هذه المفارقات وقبولها، فإنني عندئذ أعتقد أنه يمكننا أن نجد طرقاً تؤدي إلى حلها في نهاية الأمر. ويمكننا أن نعيش معها ونتدبرها.

وهذا ضروري على وجه الخصوص مع صيرورة الزمن أكثر اضطراباً، لأنه في مثل هذه الأزمان يصبح العالم أكثر تعقيداً من أي وقت مضى، كما يصبح عصياً على الفهم. وفي الواقع، أينما ننظر في الوقت الحالي، فإن المفارقة تبدو وكأنها ترافق التقدم الاقتصادي.

ما تقوله المفارقة لي هو أن فكرتين متعارضتين يمكن أن تكونا صحيحتين في الوقت نفسه؛ فعلى سبيل المثال، يمكنك أن تحب شخصاً ما وفي بعض الأوقات تكرهه. ويمكنكم أن ترغبوا في كل من الاستمرارية والتغيير، وتحصلوا عليهما. لذلك، فإن ما نريد القيام به هو تعلم كيفية الموازنة بين الأشياء المتناقضة.

إنها أشبه بركوب أرجوحة؛ فعليكم أن تفهموا أنه، لكي تعمل الأرجوحة وتتحرك، يجب أن يكون هناك نمط من الصعود والهبوط، وأن المتناقضين ضروريان لنجاح العملية. وما إن تعرفوا كيف تنجح ولماذا، حتى تتمكنوا من اللعب على الأرجوحة. والحياة مثل الأرجوحة، إنها لعبة حيث تأتي الحركة والإثارة من توازن المتناقضات، لأنه سيكون من الحتمي دائماً أن تكون حافلة بالمفارقات. وأعتقد أن مفتاح التقدم، بل والصمود في الحياة والعمل هو إدراك أن المتناقضات يمكنها أن تتعايش معاً، وأن نتعلم العيش معها.

على سبيل المثال، أزعم أنه يجب أن تكون المؤسسات مركزية ولامركزية في الوقت نفسه، وأنها يجب أن تكون عالمية ومحلية، ومتجزئة ومتكاملة، ومحكمة ومهلهلة، وأنها يجب أن تخطط للمدى البعيد وأن تحافظ مع ذلك على مرونتها. وينبغي على العاملين فيها أن يعملوا باستقلالية من ناحية، وبروح الفريق من ناحية أخرى. على أن المسألة هي أنه يجب علينا ألا ندع الناس مرتبكين في ذلك كله. وعلينا أن نجد طريقة للعيش والعمل مع كل هذه التناقضات، والتوفيق بين المتناقضات بدلاً من محاولة الاختيار بينها.

ولا أعتقد أنه بإمكان معظم الناس أن يتدبروا أمر المفارقة بيسر بالغ، ولذلك، علينا أن نحاول جعل الحياة أيسر على الفهم. وأول شيء ينبغي القيام به هو جعل الناس يدركون أن هناك مفارقة، وأنه ليس ثمة حل بسيط. ولا توجد طريق ذهبية نحو المجد والسعادة في الحياة؛ ولكن في الوقت نفسه، علينا أن نضفي نوعاً من الهيكلية على الأشياء بحيث يصبح تدبر أمر المفارقة أسهل على الناس.

مبدأ الفطيرة

إنني أستخدم ما يسمى بمبدأ الفطيرة، وهو المبدأ الذي يقول بشكل أساسي إن الحياة مثل الفطيرة المقلوبة، حيث الحلقة المفرغة في الخارج والعجينة في الوسط. وفي مبدأ الفطيرة بالنسبة للحياة، فإن الجوهر ثابت، والفراغ المحيط به هو الذي يتيح لنا تحقيق الاختلاف.

يمنحنا الجوهر نوعاً من الأمن واليقين اللذين نحتاجهما جميعاً، فيما يمنحنا الفراغ المرونة الضرورية لركوب الأرجوحة.

لذلك يمكننا القول، على سبيل المثال، إن هناك بعض النشاطات الجوهرية الواضحة في المؤسسات، وهي الأعمال الضرورية والعمال الضروريون الذين سيضطلعون بها، ولكن للإحاطة بهذا الجوهر، يجب أن تتوافر مساحة مفتوحة مليئة بالعمال والمزودين الذين يتمتعون بالمرونة.

وحالياً، بدأنا نرى الكثير من المؤسسات ذات النمط الحديث التي لا تملك الفطيرة كلها، وهي أساساً عبارة عن شبكات يعمل فيها عدد محدود من الأشخاص الأساسيين، الذين يقدمون لها خلاصة قدرتهم وكفاءتهم، وبمجموعة من الشراكات مع المؤسسات والشركات الحليفة والمزودين وأيد عاملة جزئية ومهنيين ومحترفين مستقلين وزبائن، ما يعطيها المرونة الكافية للبقاء في عالم تسوده الفوضى والتشويش.

إن القضية الاستراتيجية لمؤسسات القرن الحادي والعشرين سوف تكون في كيفية الموازنة بين أنشطتها: أي ما الذي ستضعه في الجوهر وما الذي ستضعه في الفراغ المحيط به. على سبيل المثال، على المؤسسة التجارية أن تكون صغيرة بما يكفي لكي تتصف بالإنسانية والمرونة، ولكن في الوقت نفسه وفي بعض المجالات، عليها أن تكون كبيرة، لأنكم ستحتاجون إلى حضور خاص في السوق، وستحتاجون إلى القيام بالأبحاث أو الانتشار العالمي. وذلك هو سبب رؤيتنا، أينما يقع نظرنا حالياً، لمؤسسات تتشبث بالحاجة إلى المركزية واللامركزية في الوقت نفسه.

وليست هذه الفكرة في حد ذاتها جديدة على الإطلاق؛ بل في الواقع، فمنذ أرسطو ونحن نجرب المبدأ نفسه ونطبقه في السياسة، وهو ما يدعى بالمذهب الفيدرالي.

في المذهب الفيدرالي هناك دائماً مركز قوي مع وجود مساحة كبيرة متروكة للقرارات المحلية. ويكون مركزياً في بعض الأمور ولامركزياً في أمور أخرى. وهو كبير الحجم، لكنه يكون صغيراً في بعض الأحيان. وهو منظم في بعض الجوانب وغير

منظم في جوانب أخرى. لذلك، إذا شئتم، يمثل هذا المذهب مبدأ الفطيرة عملياً، ماعدا أن المذهب الفيدرالي يتألف من مجموعة مختلفة من الفطائر المختلفة الأحجام والأشكال في بناء متعدد الأقطاب.

وتحقق المؤسسات هذا عن طريق تشكيل فرق عمل حيث يكون الناس مسؤولين عن تنفيذ مهمات محددة، وكذلك حيث توجد مساحة كافية ليقرر هؤلاء الطريقة المثلى لإنجاز تلك المهمات. إن ما تحصلون عليه هنا سلسلة من المراكز المنتشرة في المؤسسة، بحيث تكون المسؤولية موزعة على العديد من مراكز القرار. غير أن هناك دائماً محوراً لمجموعة الفطائر كلها يقوم بتنسيق الأنشطة ويمسك بكل شيء معاً.

إعادة التفكير في الوظائف

بالطبع، ينطبق مبدأ الفطيرة أيضاً على الفرد؛ فإذا كنت ستوظف أناساً أذكياء ويميلون إلى تكوين آرائهم بأنفسهم واتخاذ قرارات مستقلة، فعليك عندئذ أن تمنحهم الكثير من المسؤولية، والكثير من السلطة، وإلا فإنهم سيتخلون عنك لأنهم لا يريدون أن يتحولوا إلى (روبوتات) أو أدوات، فكل واحد منهم يريد فطيرته الخاصة به.

كانت الوظائف في الماضي عبارة عن مراكز دون وجود مساحات للتحرك فيها؛ لقد كانت مواصفات الوظيفة طويلة ومفصلة بحيث لا تمنحك أي مجال للتعبير عن النفس، ولا لإحداث فرق. لم تكن مخولاً ولا مفوضاً للقيام بأي شيء على الإطلاق. ولم تكن هناك فرصة لإعادة تشكيل فطيرتك الخاصة بك أو لمجموعتك التي تعمل في نطاقها.

أما اليوم، وبخلاف الماضي، نحصل في بعض الأحيان على سلطات أوسع؛ لنقل، على سبيل المثال، إنه لا يوجد مركز في فطيرتك، وإن كل ما لديك عبارة عن مساحة، عندها يكون الأمر مخيفاً، لأنه عندئذ لا يوجد بنية أو هيكل وبالتالي لا يوجد يقين. لنقل أيضاً إنه لا توجد حدود لفطيرتك، ويكون هذا مخيفاً أكثر، لأنه عندئذ لن تكون هناك نهاية للوظيفة أو المهمة.

إذاً، من بين التحديات التي تواجه المؤسسات إعطاء الموظفين مساحة للمبادرة، وكذلك القدرة على تحديد النجاح. وسبب كون بعض الناس يعملون بجهد كبير، وكبير جداً على ما يبدو لي، هو أنه لا توجد حدود لفطيرتهم. ودائماً ما يقول مديروهم عنهم إنه بإمكانهم أن يعملوا بجهد أكبر، وجني المزيد من المال، أو عقد المزيد من الصفقات أو تحقيق المزيد من المبيعات من هذا أو ذاك. وهم لا يستطيعون العودة إلى الوراء ويقولون: «لقد كانت سنة رائعة»، لأنهم يفكرون دائماً في أنها كانت من الممكن أن تصبح أكثر روعة وعظمة.

هذا ليس عدلاً؛ حيث يلقى بعبء المفارقة كلها على الفرد، والقليل منا يمكنهم التعامل مع هذا الأمر. ويمكن أن تكون النتيجة مرهقة أو على الأقل مجهدة جداً. لذلك، ومن أجل الحصول على أفضل ما عند الناس أو الموظفين، علينا أن نضع حدوداً لهذا الإرباك والتشويش؛ وعلينا أن نصمم لهم فطائرهم بالشكل المناسب والصحيح.

محافظ حياتية

سنشهد في القرن الحادي والعشرين عدداً متزايداً من الناس ممن يتبنون منهج "المحفظة" (portfolio) في حياتهم وأعمالهم. وما أقصده بهذا القول هو أن الحياة ستكون عبارة عن مجموعة متنوعة من النشاطات المختلفة، مثل المحافظ المالية تماماً. ومن الأجزاء التي ستشملها المحفظة، الأنشطة الرئيسية المتعلقة بتوفير ضروريات الحياة، أما الجزء المتبقي من المحفظة فيشمل الأشياء والأمور الأخرى التي نفكر فيها باعتبارها إنجازات شخصية، مثل المسؤوليات تجاه الآخرين أو حتى مثل المرح والتسلية.

وبدل الحصول على وظيفة بالمعنى التقليدي، سوف يكون لديك، لبعض الوقت، "وظيفة محفظة" (portfolio career)، حيث ستقضي جزءاً من وقتك في محاولة الحصول على أجور أو أتعاب، في حين ستقضي الجزء الآخر في الأعمال الاجتماعية أو الدراسة أو أي شيء آخر. وسيكون الكثير من هذا الوقت نوعاً من أنواع العمل، حتى وإن كان الكثير منه غير مدفوع الأجر، وسوف يشكل كل ذلك "محفظة الأنشطة" التي ستعمل على التعريف بك بصورة أكبر.

وسوف تقر بعض الشركات بمزايا هذه المحافظ؛ وسوف تشجع الناس على القيام ببعض الأعمال التطوعية في المجتمع من أجل تطوير شخصياتهم. كما ستعمل على تنظيم محافظ الأعمال من أنواع مختلفة في المؤسسة نفسها لإطلاق المواهب المتعددة لدى موظفيها.

وعلينا أن نتذكر أن مفهوم العمل الحقيقي متغير؛ ذلك أن العمل يعني في العادة الحصول على وظيفة لدى رب عمل. ولكن اليوم، أخذ المفهوم يعني بصورة متزايدة قيام المرء بالعمل بنفسه ولنفسه. وفي المستقبل القريب، ستعمل أكثر من نصف القوى العاملة في دول العالم المتقدمة "خارج" مؤسساتها. وتوظف المؤسسات التقليدية حالياً ما نسبته 55٪ فقط من حجم العمالة على أساس الدوام الكامل؛ أما النسبة المتبقية فتعمل على أساس مؤقت أو الدوام الجزئي أو العقود. وستحتوي محافظنا، بشكل متزايد، على مجموعات من الأعمال المختلفة لعملاء شتى.

غير أن العمل خارج المؤسسة سيجعل الحياة أكثر تشويشاً في بعض الأحيان؛ فأولئك الذين اختاروا "نظام المحافظ" أو الذين أجبروا على ترك أعمالهم بسبب تقليص أعمال الشركات، عليهم أن يتعلموا التعامل مع استقلاليتهم المستجدة، وعليهم أن يشتقوا لأنفسهم مسارات جديدة في حياتهم للقيام بأمور بعينها، لا أن يجعلوا مساراً يحل محل مسار آخر، وعليهم أيضاً أن يتعلموا كيفية الترويج لخدماتهم وبيعها أو العثور على شخص يقوم بهذا العمل نيابة عنهم، والتخطيط لمستقبلهم عوضاً عن تقبله كما يأتيهم، وكذلك تحديث أنفسهم وتطوير مهاراتهم باستمرار، والأهم من ذلك كله، أن عليهم تحديد هدفهم في الحياة خاصة وأنهم هم المسؤولون عن حياتهم وليس أي شخص آخر.

ما أقوله إن هذا الأمر يساعدنا على إدارة المفارقات المتباينة في الحياة عندما ندرك أن هناك بعض الأمور الثابتة، غير أن هناك مساحة كبيرة حول تلك الأمور يمكننا التحرك فيها. وعندما ننتقل إلى تلك المساحات الخالية حول الجزء المحوري، فإن هذا الانتقال يتم عندما نصبح مبدعين؛ أي عندما نصبح ذلك الجزء المتناثر من حالة الفوضى التي تضع الأشياء الجديدة موضع حركة؛ وذاك هو الجزء المثير.

إلى ما بعد اليقين

لا يوجد في هذه الأيام التي نعيشها أي شيء يقيني تقريباً؛ بينما في الأيام الماضية، عندما كانت المؤسسات غضة ويافعة، كان هناك شعور بأننا سنصل في الوقت المحدد إلى نوع من القانون العلمي بشأن المؤسسات؛ فالشركات ستنجح لأنها ستكون قادرة على استشراف المستقبل ولأنها ستكون قادرة، بشكل ما، على تدبر أمر المستقبل. لذلك، قمنا بتصميم مؤسساتنا وإنشائها على أساس التخطيط والتنبؤ والمراقبة في ذلك الوقت. واستخدمنا مفردات مثل التخطيط والتشغيل والمراقبة والقياس. لكن من وجهة نظري، تعتبر كل هذه المفردات غير صحيحة الآن، وهي ليست مفيدة على الإطلاق في عالم دائم الحركة وليس ثابتاً. وكل ما يمكننا القيام به فعلاً هو الانخراط في الحركة ومحاولة توجيه دفة الأمور قليلاً.

ومثل هايزنبيرج (Heisenberg) ومبدئه حول عدم اليقين، يمكنك وضع تنبؤات بصورة إجمالية (عندما تضع كل الأمور معاً، على سبيل المثال، يمكنك القول إن الأسواق ستنهج سلوكاً محدداً) ولكن عندما تبدأ النظر إلى الذرات الصغيرة التي تصنع الإجمالي، فكل ما يمكنك القيام به عندئذ هو قياس سرعتها واتجاهها، ولا تستطيع تحديدها أو حتى تحديد مواقعها بدقة. لذلك، في الوقت الذي يبدو أنه من الممكن الحصول على نظرة عامة على الطريق التي يسير فيها العالم، وطريق سير الأعمال والشركات، فإنك لا تستطيع التنبؤ بصورة مؤكدة بالفعل بمكانك في ذلك المستقبل لأكثر من عامين أو ثلاثة على الأكثر.

وبرغم ذلك، عليك أن تتصرف؛ ففي بعض الأحيان عليك اتخاذ قرارات للسنوات العشر القادمة، وعليك أن تكون مهيَّأ لاتخاذ قرارات عكسية أو التخلي عن القرارات المتخذة إذا ثبت خطؤها. وهكذا فإن العالم الذي نعيشه يبدو عالماً آخر مختلفاً. وعلينا أن نتعلم العيش مع حالة الفوضى والشك، ومحاولة الشعور بالراحة والرضا معها وليس البحث عن اليقين حيث لن نحصل عليه. وكما ذكرت في كتابي **المعطف الفارغ**

الواقي من المطر (The Empty Raincoat)، يمكن فهم الحياة بصورة أفضل إذا استعدناها، ولكن عليك أن تحياها فيما تمضي قدماً. ولا يمكنك القيام بذلك إلا بالقفز إلى المجهول، ومن ثم محاولة خلق جزرك الآمنة داخل ذلك المجهول.

نحن لا نتكلم هنا عن الأمن التعاقدي داخل المؤسسة، مثل عقد التوظيف ونحوه؛ فالشكل الجديد للأمن سيكون نفسياً وشخصياً للغاية. ومن منطلق الإيمان، فإنه إذا لم ينجح هذا الأمر، فإنك تستطيع أن تفعل شيئاً آخر؛ ذلك أنك أنت من يشكل أمنك الخاص بك.

علينا أن نعثر على الأمن الشخصي في علاقاتنا أيضاً؛ فنحن لم نخلق لنكون منعزلين كل على حدة. ونحن نحتاج إلى حسن الاتصال، وينبغي أن نشعر بأن وجودنا هناك له أهميته بالنسبة إلى الآخرين، لأنه إذا لم يكن لوجودك أي معنى، فعندها ستبدأ بالشعور بأنك شخص لا معنى له. وإذا لم تكن لك أي صلات مع أي شخص، فإنك ستكون بلا مسؤولية وبالتالي بلا هدف.

ابتكار المستقبل

لا يمكن النظر إلى المستقبل باعتباره استمراراً للماضي؛ فالأشياء التي أوصلتك إلى ما أنت عليه نادراً ما تكون هي الأشياء التي تبقيك في مكانك. لكن من ناحية أخرى، إذا لم تكن تعرف من أين أتيت، فإنك ستجد من الصعوبة بمكان التقدم إلى الأمام.

في الواقع، علينا رؤية المستقبل بوصفه سلسلة من الانقطاعات، وعلينا أن نتعلم قبول هذه الأشياء والتعامل معها دونما قلق.

إنني أستخدم استعارة المنحنى الثاني، أي الجزء الثاني مما يسمى المنحنى الأسّي (Sigmoid curve) أو المنحنى على شكل حرف "S"؛ حيث يصف هذا المنحنى طريقة سير الأشياء في الحياة، فهي تبدأ بالانغماس ثم بقليل من الحظ أو الإدارة الجيدة، تبدأ بالنمو والتحرك إلى أعلى المنحنى، غير أنها تتضاءل في نهاية الأمر.. كل شيء يبدأ في

التضاؤل. والأمر ينطبق على الإمبراطوريات والشركات ودورة حياة المنتج والعلاقات، بل وحتى الحياة نفسها. وتظل الطريق التي تسير عليها تكبر وتمتد في المستقبل عن طريق بناء منحنى جديد قبل أن يأخذ المنحنى الأول بالتلاشي، ما يعني استمرارية الابتكار والإبداع.

مؤخراً، صار تفكير الشركات بنفسها باعتبارها مؤسسات لحل المشكلات شكلاً من أشكال الصرعة (الموضة)؛ وهذا خطأ في الحقيقة، لأنه عندما تكتشف المشكلة، وتبدأ بحلها، تكون قد أصبحت شيئاً من الماضي. ولذلك عليك أن تسبق المشكلات قبل وقوعها؛ وعليك أن تعيد تشكيل العالم، وبمعنى آخر، عليك أن تفكر في منحنى ثان.

غير أنه من أجل أن تقوم المؤسسات بإعادة تشكيل نفسها من أجل المستقبل، فإنه يجب عليها أن تكون مهيأة للتخلي عن الماضي والتحرر منه، وإلا فإنها ستظل حبيسة منحناها الحالي، إلى أن تنتهي عاجلاً أو آجلاً. والحيلة ليست في التحرر من الماضي بصورة فجائية، فأنت لا تستطيع التخلي عن المنحنى الأول إلى أن تتمكن من بناء المنحنى الثاني؛ لذا، لفترة ما، يتعين على الماضي والمستقبل أن يتعايشا معاً، زمنياً، في الحاضر. وهذا هو المَنفذ من خلال المفارقة.

إن وسيلتك لكي تجعل للمستقبل معنى، في المؤسسات والمجتمعات وفي حياتك الخاصة، هي الإمساك بزمام المستقبل، وليس بالاستجابة له.

لقد ألفت كتاباً بعنوان **عصر الجنون** (The Age of Unreason)، وسبب اختياري هذا العنوان بالتحديد هو أن جورج برنارد شو كتب ذات مرة أن الإنسان العاقل يستجيب للعالم، في حين أن الإنسان غير العاقل أو المجنون يحاول أن يجعل العالم يستجيب له. ولذلك، قال شو إن التقدم بأشكاله المختلفة (وعليّ أن أضيف وكذلك الكوارث كلها) يأتي من الإنسان غير العاقل؛ الإنسان الذي يحاول فعلاً تغيير العالم. ما يعنيه ذلك هو أننا لا نستطيع انتظار الناس حتى يعرضوا علينا وظائف آمنة ومهناً طويلة الأجل، بل علينا أن نقرر طبيعة الحياة التي نريد أن نحياها لكي نعمل على تحقيقها.

يقتضي هذا الأمر منا تغيير نظامنا التعليمي برمته؛ فعلينا أن نصمم مدارسنا على أساس الافتراض الضمني بأن كل المشكلات في العالم قد حُلت بالفعل وأن المعلمين يعرفون الأجوبة. لذا فإن وظيفة المعلم تتلخص في طرح المشكلة على الطلاب ومن ثم الإجابة عنها، بكلمة أخرى "تدريسهم". أما رأيي في العالم، عالم الانقطاعات المستمرة المستقبلي، فإن المشكلات لم توجد بعد، وعلينا ابتكار العالم. ولذلك، فالتعليم التقليدي معرض لخطر أن يصبح منتزعاً للمهارة بدلاً من العكس. لقد كان الكثير من الفرضيات أثناء دراستي في المرحلة التعليمية يقوم على أن هناك أموراً "معروفة" بشأن العالم. وأنه إذا عرفت هذه الأشياء فإنني أستطيع أن أتابع طريقي مع توافر بعض اليقين في ذلك العالم. وأعتقد أنه كان ينبغي عليّ عدم تعلّم الكثير عن ذلك.

تبدو الحياة مجموعة متتابعة من أسئلة غير محسومة بوجود إجابات خاطئة عنها، وعلى الرغم من ذلك فإنها تظل بحاجة إلى حلول. لقد اعتدنا التفكير في أن الحياة عبارة عن مسألة محسومة، وأن لكل شيء جواباً صحيحاً، غير أننا لم نعرفه بعد، بينما عرفه آخرون، وهؤلاء في العادة هم من الأكبر سناً والأكثر خبرة منا؛ وبقليل من التمحيص يمكننا التوصل إليه. من الأمثلة على الأسئلة المحسومة "ما هي أقصر الطرق إلى لندن؟" ثمة إجابة عن ذلك السؤال. ومن الأمثلة على الأسئلة غير المحسومة "لماذا تريد الذهاب إلى لندن؟" فهنا لا توجد إجابة مناسبة، ومع ذلك علينا أن نجد جواباً. وبالنسبة إلي فالحياة تبدو أشبه بذلك بصورة متزايدة. وربما لا تكون إجابتي مثل إجابتك، ولكن ما يزال الحصول على جواب ماثلاً على الأقل وعليّ أن أواصل من منطلقه. على أن معظم ما تعلمناه لا يعدنا لهذا.

أعتقد أننا نحتاج إلى نوع جديد كلياً من التدريس لا يتعلق بتعلّم المعرفة والحقائق. وبالطبع تظل هناك حاجة لهذا النوع من التعلّم، لكن من السهل الحصول عليه الآن. وجل ما أريده هو إعداد الطفل وتجهيزه بجهاز حاسوب محمول من نوع "ماكنتوش" ومشغّل أقراص مدمجة بحيث يتمكن من معرفة كل شيء باستخدام لوحة المفاتيح. آنذاك، تتركز مهمة المعلم في مساعدتهم على معرفة ما يفعلونه بكل هذه المعرفة وكيفية القيام بذلك.

يمكننا بهذا أن نجعل للمستقبل معنى، وعلينا أن نكوّن معنى لأنفسنا ونصنع مستقبلنا. وعلى المؤسسات أن تصنع مستقبلها. والعالم متاح للمهتمين، وهو الأمر المخيف والمثير في آن معاً. ولكي نجعل المستقبل أمراً واقعاً، علينا أن نتمتع بالثقة بالنفس وأن نؤمن بقيمتنا. وهذا ما يجب أن تعلمنا إياه المدارس.

*** هل تعتقدون أن علينا أن نعيد التفكير في منظورنا الكلي حول الطريقة التي يعمل بها العالم؟**

نعم؛ فقد اعتدنا التفكير في أن العالم كان، بمعنى من المعاني، مكاناً عقلانياً يحكمه أناس عقلانيون. غير أننا سرعان ما اكتشفنا أنه مكان يتسم بالفوضى والتشوش وأنه لا يوجد فيه من يتولى المسؤولية بصورة حقيقية. على سبيل المثال، نحن نميل إلى التفكير في أننا نستطيع أن نحدد رقماً لدخل بريطانيا. ولكن كيف يمكننا القيام بذلك فعلاً بطريقة موثوق بها؟ يزيد متوسط العمل الأسبوعي لمدينة لندن، على الناتج المحلي الإجمالي السنوي للمملكة المتحدة. ويتدفق هذا الحجم الهائل للأعمال من وإلى لندن ونحن لا نستطيع فعلاً حسابه لأنه غير مرئي بكل ما في الكلمة من معنى.

ثمة كم كبير من العمل الذي نقوم به فعلاً في وقتنا الحالي لا يستطيع أحد رؤيته أو حسابه. ونحن نعيش في اقتصاد افتراضي ونخمّن ثروات بلادنا. وإذا لم تتمكن من حسابها، فإنك لن تتمكن من السيطرة على جزء كبير منها أيضاً. ولم تعد الحكومات تسيطر على ما يفعله الناس، أو أين يفعلونه أو كيف يفعلونه، لأنها لم تعد ترى أو تحسب جزءاً كبيراً منه.

بكلمات أخرى، نحن نعيش في عالم اعتدنا التفكير فيه باعتباره مسيطراً عليه، والذي أعتقد أنه لم يعد مسيطراً عليه إلى حد كبير. عالم لم تعد تصلح فيه أساليب السيطرة والرقابة القديمة؛ أي إن مصادر السلطة القديمة لم تعد تمسك بزمام السلطة.

ومنذ أن كتبت **المعطف الفارغ الواقي من المطر** كنت أبحث في تاريخ عصر النهضة الأوربي، وذكرني ذلك بالأيام الأولى لظهور المطبعة. فقبل اختراع المطبعة في أوائل القرن الخامس عشر، كان علينا أن نعتقد أن المؤسسات، مثل النظام الملكي والكنيسة،

تعرف ما هو الأفضل. وفي المحصلة، كانت هذه المؤسسات المصادر الوحيدة للمعرفة والحكمة التي لدينا. ثم جاءت المطبعة وتمكنا من قراءة الإنجيل بلغتنا وفي منازلنا، وصرنا نبني أفكارنا الخاصة عن الحياة والأخلاق والنظام الاجتماعي. واكتشفنا أن الكثير من هذه المؤسسات التقليدية تعاني الضعف ولا تمتلك المعرفة الكافية. وصار الملوك والقساوسة فجأة أناساً عاديين، ولم يكن العديد منهم أفضل من بقية الناس.

كان هذا الأمر مثيراً جداً لأنه سمح لنا بأن نكون مبدعين ورواداً. فحصلنا على النهضة وعلى كل الأشياء الرائعة التي جلبتها معها. ولكن، في الوقت نفسه، انتابنا الكثير من انعدام الأمن والاستقرار، والكثير من الشكوك، والتحزبات والتقاتل مع تنافس الإنسان مع أخيه الإنسان على السلطة. وأعتقد أن الأمر نفسه يحدث الآن؛ ففي حين كانت المطبعة هي التي صنعت الاختلاف آنذاك، لدينا اليوم التلفاز والحاسوب والإنترنت والأقراص المدمجة. لقد أصبح لدينا كل هذا الكم الهائل من المعلومات بشأن كل شيء، لذا فكلنا يستطيع أن يعرف الآن بمقدار ما يعرف أي رئيس وزراء أو رئيس، وصار لدينا وقت الفراغ الكافي للتفكير فيها أكثر مما لديهم.

ونحن يمكننا أن نكوِّن آراءنا، بل ونقوم بذلك فعلاً، بشأن الأشياء، وهو الأمر الذي يميل إلى سلب المؤسسات سلطاتها. ونستطيع كلنا أن نتابع رئيس الولايات المتحدة الأمريكية أو ملكة بريطانيا على التلفاز ويفكر بعضنا أنهما مجرد شخصين عاديين وليسا بتلك العظمة بالضرورة.

وينطبق الأمر نفسه على الشركات. فبمجرد وضع حاسوب على كل مكتب، يصبح العامل العادي أكثر قوة ونفوذاً. فهو يستطيع أن يعرف بمقدار ما يعرف المدير، وغالباً ما يعرف أكثر. لذلك، فإن هؤلاء "العاملين ذوي المعرفة" يتحملون مسؤوليات أكبر ويصبحون - بمعنى ما - متحررين من سلطة المؤسسة التقليدية.

ولذلك السبب، يفقد المجتمع السيطرة لأننا ندمر بصورة منهجية كل السلطة وكل منابع السيطرة التي كانت في يد المؤسسات في وقت ما. ونحن نمنح المجتمع عقله الخاص به.

من جهة، يبدو هذا الأمر مثيراً لأنه قد يؤدي إلى نهضة جديدة في القرن الحادي والعشرين. وسوف نشهد الكثير من الإبداع في كل مكان، كما فعلنا في القرن الخامس عشر. ولكن، في الوقت نفسه، يبدو الأمر مخيفاً لأن الناس لم يعتادوا غياب السلطة.

وهذا ما عنيته عندما كتبت عن "حافة الفوضى" (edge of chaos)، وهو مصطلح يستخدمه العلماء لوصف فترات الاضطراب الكبيرة عندما تنبثق حياة جديدة من رماد الماضي. وعندما يتعامل التعقيد مع التشوش في شكل من أشكال النظام الجديد. وعندما تكون أنت في ذلك المكان على "حافة الفوضى" تكون هناك هذه الإمكانية الكبيرة للإبداع، ولكنها كذلك، وبحكم طبيعتها، تتسم بالاضطراب العنيف والأمكنة والأوقات العصيبة.

أعتقد أننا موجودون في ذلك المكان حالياً.

الوعد الفارغ بالتقدم

لقد تحول التقدم الاقتصادي إلى مجرد وعد فارغ؛ فقد كنا نأمل التوصل إلى مجتمع أكثر عدلاً وإنصافاً، مجتمع أكثر تنظيماً، يعيش فيه الناس حياة هادئة وكريمة، ولكنه لم يصبح كذلك.

لقد أصبح لدينا مجتمعات أكثر انقساماً مما كنا نريد، لأننا في بحثنا الدؤوب عن "الكفاءة" نستقطب أنفسنا حول ما "لدينا" وما "ليس لدينا". ونجد أن قيمة العمل المادية، وعلى نحو متزايد، إما مرتفعة جداً أو لا قيمة لها. لذلك فإن الأثرياء يزدادون ثراء والفقراء يزدادون فقراً، إما بشكل نسبي في بعض الأحيان؛ أو بصورة مطلقة في أحيان أخرى. وأصبح لدينا طبقة ناشئة للفقراء جداً، وفي المقابل صارت هناك طبقة متنامية للأثرياء جداً.

وطوال سنوات، وضعنا السعي وراء الكفاءة والنمو الاقتصادي على رأس أولوياتنا وفوق أي شيء آخر؛ لأننا فهمنا ذلك على أنه الطريق إلى "التقدم". لكننا فعلنا ذلك

على حساب عمالنا ومجتمعاتنا، وكذلك على حساب بيئتنا، كما بدأنا ندرك في السنوات الأخيرة.

كذلك قمنا بتطبيق فكرة المنافسة العالمية على أشياء لا تنافس عالمياً بصورة فعلية. وأشير هنا إلى نشاطات مثل الرعاية الصحية والتعليم والحكم المحلي ومؤسسات الرعاية الاجتماعية والصناعات الخدمية الصغيرة. وهي أمور لا تستوجب المنافسة عالمياً فيما يتعلق بفاعلية التكاليف. ولكن بالإصرار على جعلها كذلك؛ فإننا نجعل الكفاءة والفاعلية أكثر أهمية من المخرجات، والمناهج أكثر أهمية من النتائج. وهذا تفكير سيئ واقتصادات سيئة. وفي الأثناء، نعمل على إقامة مجتمع غير مطمئن مع ذاته.

وهذا الأمر يصعب التعامل معه لأنه مربك للعقل ومشوش له، وهو لا يشبه الوضع أثناء الحرب حيث تعرف من هو عدوك. والعدو الآن هو نحن ومجتمعاتنا لأن ما نحاربه هو قيمنا ومبادئنا الخاصة بنا. ونحن نكتشف أن ما ظنناه الأفضل، والأكثر كفاءة، والعمل الأكثر جدية وغنى، لا يؤدي بالفعل إلى السعادة القصوى التي كنا ننشدها، على الأقل ليس للجميع. وفي الواقع، فإن أولئك الذين يجنون أكثر الأموال ليسوا متأكدين من أنها تستحق ذلك. فمن يريد أن يصبح غنياً في المقبرة؟ وأولئك الذين لا يجنون المال يعتقدون أن لا معنى للعالم لأن المال، كما يعتقد، هو الشيء الوحيد الذي يستحق امتلاكه وهم لا يستطيعون الحصول عليه.

*** هل ينتابك القلق بشأن مستقبل الرأسمالية؟**

نعم، أشعر بالقلق. إن الرأسمالية تعتمد على أناس يعملون بصورة مجهدة ليجعلوا أناساً آخرين أثرياء، على أمل أن يصبحوا هم أيضاً أغنياء. وبموجب الرأسمالية، يعتمد النمو على جعل الناس يحسدون أناساً آخرين بحيث إنهم يريدون الحصول على ما يملكه الآخرون. إنني أجد هذه الرؤية للعالم مثيرة للاشمئزاز. ومن جهة أخرى، إذا لم نصنع الثروة فإننا سنصبح تعساء بمقدار ما كان الناس قبل الثورة الصناعية. وآدم سميث هو من قال إن النمو الاقتصادي وراء زوال الفقر، وهو ما يجعل الناس أكثر راحة

ويساعدهم على العيش عيشاً صحياً وكريماً. ولذلك، فقد قال إنه لا يمكن لأحد ذي تفكير سليم أن يقف ضد النمو الاقتصادي.

ولكنه هو من قال أيضاً إن النمو غير المحدود يمكن أن يؤدي إلى الاقتصاد "عديم الفائدة". لذلك، فإنني أعتقد أننا سنجد أنفسنا نتجه إلى طريق مسدودة إذا سعينا وراء النمو الاقتصادي كما لو أنه الشيء الوحيد الذي يستحق الأهمية. والنجاح في بعض الأحيان يكون مكلفاً جداً.

كانت معدلات النمو الاقتصادي للنمور في جنوب شرقي آسيا موضع حسد لكثيرين في الغرب. غير أنها في سعيها لتحقيق نمو اقتصادي غير محدود، تعثرت واصطدم بعضها ببعض ملحقة أضراراً جسيمة في حياة الكثيرين نتيجة حالة الانكماش الاقتصادي الناجمة عن ذلك.

سوف تسترد هذه الاقتصادات وضعها وتنتعش مع الزمن. وربما تكون قد تعلمت أن للنمو تكلفة يجب أن تدفعها، وأن النمو الاقتصادي لا يضمن بصورة آلية تحقيق مجتمع أفضل. وربما يصبح لديها الوقت الآن للنظر فيما أحدثه النمو من دمار وأضرار في البيئة. ففي جوانجدونج، في جنوب الصين، تعرضت الأراضي للتعرية التامة في كل مكان تقريباً لتحل محلها المباني والطرق السريعة، وبلغ التلوث مستويات مريعة، والناس يسقطون عن المباني ويموتون بشكل يومي، وذلك لعدم وجود قوانين تتعلق بالسلامة الصناعية. وفي الواقع لا يوجد هناك سوى عدد محدود جداً من القوانين الفعالة، ويشبه الوضع تماماً فترة حمى الذهب في الزمن الماضي.

وبرغم ذلك، فإنك تتساءل حول سبب قيامهم بهذا، لأنه يبدو أنهم يخلقون مجتمعاً مريعاً. وفي نهاية الأمر، وعلى المدى البعيد، من يرغب في أن يكون ثرياً في تلك الصحراء الاجتماعية، أو أن يكبر في أرض يباب مثل تلك؟

ويسري الأمر نفسه على المجتمعات الرأسمالية في كل مكان من العالم. فمن يرغب في أن يكون ناجحاً في مثل تلك الصحراء الاجتماعية التي نجازف في خلقها في دولنا؟

ربما ينبغي علينا في النهاية أن نحاصر أنفسنا داخل أسوار عالية من الأسلاك الشائكة والحراسة المسلحة، مثل الضواحي الغنية في شمال جوهانسبيرج، من أجل مواصلة الحياة في هذه الأرض التي أوجدناها.

لذا علينا أن نسأل أنفسنا لم نفعل ذلك. وفي هذه الأثناء، يعمل الناس بجهد كبير بحيث باتوا معرضين لخطر فقدان إنسانيتهم. غير أن الحياة وجدت لنعيشها ونستمتع بها، وبالطبع يشكل العمل جزءاً منها، وبالتالي فإن الحياة تعني دائماً شيئاً أكثر من مجرد المتعة.

وهذا أحد الدروس التي تعلمتها من إيطاليا، حيث أقضي جزءاً كبيراً من وقتي: وهو أن ممارسة الحياة تستغرق كل الوقت. وفي إيطاليا فإن مجرد العيش (تبادل الحديث والتسوق والطبخ والأكل والأسرة وكل ما يتعلق بذلك) يستهلك كل ساعات اليوم. إنها لمعجزة أن يعمل الإيطاليون عملاً آخر. ولكن هذا يجعل الحياة أغنى ولها بنية واضحة المعالم.

وفي أمكنة أخرى، نرى أناساً يهرعون إلى مكاتبهم كل يوم ويعودون حاملين معهم حقائب محملة بالأعمال، بحيث يمكنهم الجلوس وقراءة الوثائق طوال الليل ومن ثم العودة إلى المكاتب في اليوم التالي وتفريغ محتويات الحقائب مرة أخرى. وينبغي عليكم الإيمان بأن هذا لابد أن يكون سببه عقيدة دينية أو حملة رائعة، أو أنها مجرد مضيعة كبيرة للوقت. لماذا نقوم بذلك لمجرد أن نجعل حملة الأسهم أكثر ثراء؟ من هنا أعتقد أنه مازال يجب علينا إعادة التفكير في الكثير من الأمور الجوهرية إذا لم نرغب في أن نضل عن الطريق إلى المستقبل التي كنا نعتقد أن الرأسمالية فازت بها.

إعادة التفكير في الرأسمالية

كانت الشيوعية تنطلق من هدف - يتمثل في تحقيق المساواة والرخاء للجميع، وأن الناس جميعاً كانوا متساوين ويمكنهم أن يصيروا كذلك - ولكن لم تتوافر لها الآلية المناسبة لنشر هذا الهدف. في حين أن الرأسمالية نفسها عبارة عن آلية، ولكن بالنسبة

إلي تبدو وكأنها تفتقر إلى الباعث. هل تتمثل الرأسمالية بجعل أنفسنا أثرياء فقط، أم أن هناك أهم من ذلك في الحياة؟ لأنه عندما نحصل على المال، فإنه من النادر أن يبدو ذلك كافياً. والسؤال الرمزي الذي يطرح نفسه هو: هل نحن معرضون لخطر رمي الطفل مع رمينا لماء الاغتسال الذي استحم به، وهذا الماء رمز لعدم فعالية الشيوعية وعدم قدرتها على التحمل، أما الطفل فهو رمز للمثالية التي تتسم بها الشيوعية. وذلك هو ما تفتقده الرأسمالية للأسف. ثمة سرطان يستشري في قلب الرأسمالية، هذا السرطان هو الافتقار إلى الباعث الذي يمكنه أن يحفز القلب. لم كل هذا؟ ولمن؟

المرحلة الأولى من إعادة التفكير في الرأسمالية هي أن نكون واضحين تماماً بشأن "الهدف من وراء كل هذا" و"لمن كل هذا؟". أنا شخصياً، لا أعتقد أن الإجابة المتمثلة بأنها للرأسماليين - أي حملة الأسهم - تعد إجابة مناسبة على الإطلاق، سواء من الناحية العملية أو الأخلاقية. علينا، على سبيل المثال، أن ندرك بأن المصدر الجديد للثروة هو الذكاء، وليس الأرض أو المال أو المواد الخام أو التقنية. إنه العقول ومهارات الأشخاص الموهوبين.

كان رؤوساء الشركات، طوال سنوات، يتحدثون عن موظفيهم باعتبارهم الموجودات الأساسية. وحان الوقت لكي يفيقوا على حقيقة أن هذا صحيح، لأن أملهم الوحيد للأمن المستقبلي يكمن في عقول هؤلاء الناس.

ولكن، في عصر رأس المال الفكري، من يملك رأس المال؟ بالتأكيد ليس حملة الأسهم. ولا يمكن أن يكونوا كذلك ولا بأي شكل من الأشكال، والناس الذين يملكون الفكر هم العمال الذين يشكلون العمود الفقري في الشركة. وبكلمات أخرى، إنها "الموجودات" وهي التي تملك "الموجودات". ذلك أننا لا نستطيع بأي شكل من الأشكال امتلاك الناس الآخرين، فهم يستطيعون دائماً أن يتركونا. كما لا يبدو من المناسب امتلاك شخص آخر؛ فقد اعتدنا أن ندعو ذلك عبودية.

لذا فإن النموذج الذي يقول إن الشركة يملكها الأشخاص الذين يمولونها - وأن الناس الموجودين فيها هم مجرد أدوات للمالكين - لم يعد يصلح في هذا العصر، وهو بالتأكيد لن يكون مناسباً في المستقبل. على الأقل ليس هذا المفهوم المناسب.

إذا لم نقم بتغيير قانون الشركات، فإننا سنرى سوق الأسهم والأوراق المالية تتحول إلى ملهى (كازينو) ضخم وبالتالي لن يشكل ذلك أساساً جيداً لأي اقتصاد. وينبغي علينا أن نغير القانون بحيث يكون الرأسماليون مجرد رأسماليين وليسوا مُلاكاً؛ أي إنهم مثل حملة صكوك الرهونات؛ حيث لديهم نوع من الضمان التام لما هو موجود في الشركة، غير أنه ليس لديهم الحق بأن يقولوا للموظفين فيها ما يفعلون. ولهم الحق في أن يطلبوا عوائد معقولة على أموالهم وهذا كل شيء. وعلينا أيضاً أن نعيد التفكير في مدى أحقية الموظفين أو ما يسمى "الموجودات" الجديدة في أن يكون لهم صوت مسموع في الملكية وإدارة الشركة. وفي الوقت الحالي، فإن الموظفين الوحيدين الذين لهم أصوات مسموعة في معظم المؤسسات هم أولئك العاملون في الإدارات العليا وحملة الأسهم. وأعتقد أن هذا خطأ، فنحن نحتاج إلى توازن عادل للقوى، ونحتاج إلى أن نعطي حقوقاً أكبر للموظفين العاملين في المؤسسات لأنهم في نهاية الأمر يشكلون الموجودات الحقيقية للشركة.

في اقتصاد الغد، عندما يكون الذكاء هو الملكية، علينا أيضاً أن نضمن أن لكل شخص الحق في امتلاك جزء من تلك الملكية والثروة التي تجلبها. وعلى كل شخص أن يتمتع بالذكاء بمفهومه الواسع. ويتعين على المؤسسات أن تعترف بدورها في التدريب والتعليم. وينبغي على الحكومات أن تستثمر في ذكاء كل مواطنيها، وإلا سيصبح المجتمع أكثر انقساماً من ذي قبل.

بالطبع، يتحمل كل واحد منا مسؤولية فردية عن هذا أيضاً. وعلينا أن ندرك أن رخاءنا المستقبلي يعتمد على كفاءتنا وتحصيلنا العلمي، لذلك سوف نحتاج إلى مواصلة تطوير مهارتنا والارتقاء بها. وفي الواقع، ينبغي أن نتعلم النظر إلى التعليم باعتباره

عملية لانهائية إذا أردنا أن نكون ذوي فائدة للمؤسسة والمجتمع ؛ وإذا أردنا أن تكون لنا أي حصة في الشكل الجديد للملكية .

العثور على هدف جديد

لقد وجدت من المفيد في بعض الأحيان أن نقف وقفة مراجعة وأن ندرك أننا مجرد أشياء متناهية الصغر في الحقب الزمنية ومحيطات العالم ، ونحن هنا لفترة وجيزة من الزمن ، كعصفور دُوريّ يحلق في صالة معتمة . ونحن لا نستطيع أن نغير كل شيء أو أن نجعل العالم مكاناً مثالياً . وعلى الرغم من ذلك ، علينا أن نبذل ما في وسعنا لأنني أعتقد أن هناك غاية لوجودنا هنا ، حتى وإن كانت مجرد الحفاظ على استمرارية الوجود .

وتنتابني شخصياً بعض المخاوف حقاً بشأن ذلك لأنه أصبح كثيرون من الناس يضيقون ذرعاً من مجرد الحفاظ على استمرارية الوجود كتنشئة الأولاد أو استمرار المؤسسة في العمل ، بحيث إنه حتى ذلك الهدف أخذ يتلاشى . وبدلاً من ذلك ، وبالنسبة إلى كثيرين ، يصبح حتى الوجود الأناني وجوداً مؤقتاً للغاية ، عندما يصبح كل ما نحاول القيام به هو عيش اللحظة فقط ، عندها لن يبقى هناك سوى عدد محدود من القضايا العظيمة .

لقد صعقت للغاية من كتاب **نهاية التاريخ** (The End of History) لفرانسيس فوكوياما ، الذي لم يكن يشكل صرخة انتصار كما فسرها كثيرون من الناس ، المتمثل بالانتصار النهائي للديمقراطية الليبرالية على الشيوعية . ما فهمته منه هو قوله إن الجمع بين الاقتصاد والديمقراطية الليبرالية يعني أن ننتخب سياسيين ليجعلونا سعداء ، وأن هذا ما عليهم القيام به إذا أرادوا أن يعاد انتخابهم . لقد انتهى بنا الأمر إلى التصرف مثل الكلاب ؛ نريد أن نستلقي تحت أشعة الشمس وتتم تغذيتنا . لقد أصبح البقاء الأناني المريح المسألة الوحيدة في الحياة .

على أي حال ، أشعر أن المزيد من الناس يريدون حياة تعني أكثر من ذلك . فلم يعودوا يتوقعون أن يقوم السياسيون بتحقيق ذلك ، ولكنهم يتطلعون بدلاً من ذلك إلى المؤسسات الأخرى .

وهكذا، أصبح من مسؤولية المؤسسة توفير هدف إذا أرادت الاحتفاظ بالموظفين الجيدين. وإذا أردت الحفاظ على موهبتك، عليك أن توجد لنفسك باعثاً وهدفاً. وإلا، فستحصل على علاقة أداتية محضة، ومثال ذلك أني أعمل لديك لكي أحصل على المال فحسب، أو لكي أتعلم بعض المهارات التي سوف أستخدمها عندما أذهب للعمل في مكان آخر. ثم تأخذ في التفكير على المدى القصير جداً، تفكيراً ذاتياً بصورة أنانية للغاية.

الأمر المهم والأكثر إرضاء في الحياة، باعتقادي، هو وجود غاية تتجاوز الذات. فإذا كانت الغاية محصورة بك فقط، فإنها ستتبدد سريعاً. وإذا جلست وشربت زجاجة نبيذ بمفردك، فالأمر يبدو جيداً عند الكأس الأولى، ولكن مع وصولك إلى الكأس الرابعة، يصبح الأمر لا يحتمل. ذلك أنه لا يوجد أحد آخر للحديث معه، ولا أحد لتشاركه الشراب. وأعتقد أنه إذا لم يكن لدى المرء غاية تتجاوز الذات. . . غاية أكبر من الذات، عندئذ سينتهي خائباً في نهاية الأمر.

لذلك أعتقد أن علينا أن نغير معنى الأعمال من كونها أداة للمالكين لجعلهم أكثر ثراء، والتي توظف الآخرين بصفتهم أدوات للمؤسسة للمساعدة على تحقيق ذلك الهدف، إلى كونها شيئاً أقرب إلى مجتمع ذي هدف وغاية.

*** ما النصيحة التي يمكنك أن تقدمها للمؤسسات والمجتمعات والأفراد لمساعدتهم على الاستعداد للقرن الحادي والعشرين؟**

سوف أقول تذكروا الماضي، واحتفلوا به إذا أردتم ذلك، ولكن ضعوه وراء ظهوركم، لا تدعوا الماضي يقف في طريقكم نحو المستقبل، لأن المستقبل سوف يكون مختلفاً. وعلينا أن ننسى الطريقة التي تعاملنا بها مع الماضي حتى نتمكن من التعامل مع المستقبل.

الماضي مهم بالطبع، ونحن نحتاج إلى شعور بالتاريخ، ولكنكم لا تستطيعون السير إلى المستقبل وأنتم تنظرون وراءكم، ولا يمكنكم دخول المستقبل رجوعاً.

إذا دخلتم إلى شركة وكان لديها عرض لتاريخها، فعليكم أن تشعروا بالقلق. من جهة أخرى، إذا دخلتم إلى شركة وكان لديها عرض لما سيكون عليه المستقبل، ينبغي عليك أن تشعر بالإثارة لأن الإثارة الأقوى للمستقبل هي تلك التي يمكننا تشكيلها وصياغتها.

وضع المبادئ أولا

ستيفن كوفي

في كتابي **القيادة القائمة على المبادئ** (Principle-Centered Leadership) قلت إن أملي كان يتلخص في تحقيق تحول نموذجي مهم في الإدارة. وسيكون هذا التحول النموذجي من "العلاقات الإنسانية" ونموذج "الموارد البشرية" - الذي يرتكز على معاملة الناس بشكل جيد ومن ثم استغلالهم بشكل جيد - إلى نموذج "القيادة القائمة على المبادئ". ويشمل هذا النموذج الجديد أول مبدأين ولكنه يتخطاهما بقدر كبير وصولاً إلى البحث في مساعدة الناس على العثور على معنى وإنجاز، من منطلق الوعي بأن قوانين الطبيعة أو المبادئ دائماً ستسود في نهاية الأمر بأي حال. لذلك، فالأمر يتعلق بخلق قوة عمل قادرة ومرتبطة بالفهم العام المشترك في المعنى والرؤية، حول نظام قيم قائم على المبدأ، ومن ثم استغلال مصدر سلطة قوة العمل تلك من أجل المنافسة في الاقتصاد العالمي.

أنا مقتنع شخصياً بأن ما أتحدث عنه هنا سيحدث من خلال القوة الطبيعية للمنافسة الدولية. ففي الاقتصاد العالمي لا يمكنك المنافسة أو أن تكون قادراً على البقاء ما لم يكن لديك نوعية جيدة وتكلفة قليلة. ولا يمكنك التوصل إلى النوعية الجيدة والتكلفة القليلة دون ثقافة "الثقة العالية"، التي تمنحك القدرة على إقامة شراكات ذات معنى داخل المؤسسة وخارجها، مع الموظفين والزبائن والمورّدين ومع الجميع. وبالنتيجة، لا يمكنك تحقيق ثقافة الثقة العالية - القائمة على الثقة المطلقة في مختلف أرجاء المؤسسة - دون أن تكون ذا مبدأ، فالثقة تنبع من المبادئ.

والمبادئ التي أتحدث عنها هنا هي المبادئ العالمية الأساسية المتعلقة بكل العلاقات البشرية والمؤسسات، مثل العدالة والإنصاف والأمانة والاستقامة والثقة؛ فهي بدهيات وقائمة بذاتها. وهذه المبادئ مثل القوانين الطبيعية التي تعمل بصرف النظر عما إذا قررنا

إطاعتها أو لا، وأنا أدعوها مبادئ "الشمال الحقيقي" لأنها لم تتغير أو تتحول. وهي موجودة دائماً، ويمكن الاعتماد عليها دائماً، مثل الشمال الحقيقي في البوصلة. وهي تزودنا بالاتجاه الواضح في حياتنا وفي مؤسساتنا.

كذلك هي المبادئ التي لا يجادل أحد بشأنها، فكل شخص يؤمن بها، وهناك إجماع عام شامل عليها. وبدأت كل المؤسسات تقريباً تتحدث على هذا النحو الآن؛ إذ يتم الحديث عن جعل هذه المبادئ في صلب ثقافة المؤسسات وعاداتها المتنوعة، وأنا أشارك في كل اجتماعات المؤسسات طوال الوقت وسمعت هذا؛ ذلك أن المؤسسات تدرك أنه، خلال الحركة النوعية للماضي، كان التركيز ينصب على التقنيات والبنى والأنظمة والعمليات وليس على بناء ثقافات الثقة العالية.

ثقافات الثقة العالية

إذا كانت هناك مؤسسة لا تنافس حتى الآن على المستوى الدولي – أي إن كانت مدرجة ضمن اقتصاد محلي أو إقليمي حيث لم يتوافر لديها ذلك النوع من المنافسة الصعبة التي يمكن أن تقيس نفسها بها – فإنها قد تكون قادرة حتى الآن على النجاح في النهاية بمنهجها القديم. غير أن الاقتصاد العالمي سيكون له تأثير هائل في العالم كله. وهو الأمر الذي رفع السقف عالياً وبشكل جوهري بحيث بات مطلوباً من المؤسسات أن يتوافر لديها ثقافات الثقة العالية. ومن دون ذلك لن تظل هذه المؤسسات قائمة.

من بين الشركات التي تطبق ثقافات الثقة العالية حالياً شركة سيارات "ساتورن" (Saturn)؛ إذ لديها نوعية مختلفة تماماً من العلاقات داخلها، وكذلك مع النقابة والمؤسسات والشركات الأخرى. أو لنأخذ مثلاً سلسلة فنادق "ريتز كارلتون" (Ritz Carlton)، فإن المبادئ التي تعمل بموجبها أثمرت ثقافة ومستوى من تفويض السلطة يثيران الدهشة.

تتمثل القيمة العظمى لثقافة الثقة العالية في أنها تجمع بين المثالية والبراجماتية، وأصبحت أساساً للتفويض والنوعية. كيف يمكنك أن تجعل الناس مفوضين إذا لم يكن

لديك ثقة عالية؟ عندما تكون الثقة منخفضة، فإن عليك استخدام السيطرة والرقابة؛ إذ لا يمكنك أن تمنح الناس السلطة في ثقافة كهذه، وإلا فستفقد مراكز القوة في أرجاء المكان. وسوف يشير كل واحد باتجاه مختلف عن الآخر ويقول "هذا هو الشمال، هذا هو الشمال، هذا هو الشمال". فليس لديهم رؤية مشتركة ومجموعة قيم مشتركة ترتكز على المبادئ التي يؤمنون بها جميعاً. كذلك لن تحصل على النوعية لأن النوعية تتطلب أن يتمتع كل شخص في قمة العملية وأدناها بالنوعية في قلوبهم وعقولهم. وينبغي عليهم أن يؤمنوا حقاً بأن "النوعية تبدأ بي"، وسيحتاجون إلى اتخاذ قراراتهم بناء على المبادئ والقيم السليمة والصحيحة. لذلك يعتبر التفويض والنوعية متكاملين تماماً في ثقافة الثقة العالية. والجدارة بالثقة تسبق الثقة التي بدورها تسبق منح السلطة التي هي الأخرى تسبق النوعية.

الإيمان بالقدرات البشرية الكامنة

إذا أردت أن تحقق مكاسب كبيرة في الأداء البشري - وأنا أتحدث هنا عن 500٪ وليس 5٪ - عليك أن تغير جذرياً طريقة تفكيرك في الناس. وعليك أن تؤمن بأن الناس هم الموجودات الأكثر قيمة في المؤسسة، وأنهم قادرون على تحقيق إنجازات هائلة. وعليك أن تساعدهم على الإيمان بذلك أيضاً. وبتعبير آخر، عليك أن ترى شجرة البلوط في حبة البلوط، وعليك أن تفهم العملية التي تساعد تلك الثمرة على أن تصبح شجرة بلوط عملاقة.

ولهذا السبب أقول إنه لا يكفي أن تعامل الناس بشكل جيد ومن ثم تستغلهم بصورة جيدة، مثلما علمنا النموذج القديم. وينبغي عليك أن تساعدهم على التوصل إلى معنى وإنجاز فيما يقومون به، فهم لا يريدون أن يتم "استغلالهم" من قبل المؤسسة كضحايا أو رهائن. إنهم يريدون أن يحظوا برعاية مواردهم الخاصة، ويريدون أن يشعروا بأنهم يسهمون بشكل شخصي في شيء ذي معنى. وهذا يحدث عندما تحصل على الحافز الحقيقي والإنجاز الحقيقي، وذلك عندما تطلق فعلاً الإمكانات البشرية وكل تلك الطاقة الهائلة والقوة المبدعة الموجودة داخل الناس، بانتظار إطلاقها من أعنتها؛ فقد قال

الشاعر الألماني يوهان غوته (Johann Goethe): «عامل الإنسان كما هو، وسوف يظل على ما هو عليه؛ وعامل الإنسان كما ينبغي له أن يكون، وسوف يصبح كما ينبغي أن يكون».

لذلك عليك أن تؤمن في القدرة البشرية الكامنة. وبغير ذلك لن تحصل إلا على الأداء الراهن، العمل كالعادة؛ وهذا لن يجدي نفعاً في الاقتصاد العالمي.

وهذا ذكرني بما حدث عندما كسر الطيار الأمريكي تشوك ييجر (Chuck Yeager) حاجز الصوت وبدأ بذلك عصر الطيران الأسرع من الصوت. وقبل حدوث ذلك، تنبأ البعض بأن "الحاجز" غير قابل للاختراق، أي إن ييجر وطائرته "بيل آفييشن إكس ون" (Bell Aviation X-1) سيتحطمان ما إن يبلغ سرعة ماخ واحد (Mach 1). ولكن بالطبع، لم يكن الحاجز عصياً على الاختراق نهائياً، بل كان مجرد أسطورة. وكتب ييجر لاحقاً في سيرته الذاتية أن «الحاجز الحقيقي لم يكن في السماء، وإنما في معرفتنا وخبرتنا بالطيران الأسرع من الصوت». وبالمثل اليوم، يدير بعض المديرين التنفيذيين مؤسساتهم بسرعة منخفضة وارتفاع منخفض لأنهم يؤمنون بأن هناك "حاجزاً بشرياً" أمام الأداء المرتفع، الذي لا يستطيعون اجتيازه. غير أن عدداً من المديرين بدؤوا يكسرون "الحاجز البشري" وبدأت مؤسساتهم تحقق أداء أسرع من الصوت.

وتبدو حقيقة وجود حواجز بشرية في معظم المؤسسات واضحة من خلال الرد الذي حصلت عليه من العدد الكبير من الناس الذين أسألهم عن هذا الأمر. لقد تنقلت كثيراً في أوربا وجنوب أفريقيا وأمريكا اللاتينية وفي كل آسيا وأمريكا الشمالية، وكنت أسأل: «كم عدد الذين يتفقون على أن الغالبية العظمى من القوة العاملة في مؤسساتكم يملكون موهبة وإبداعاً ومبادرة وحيلة أكبر مما تحتاجه وظائفهم أو حتى مما يسمح لهم القيام به؟» فكان معظمهم يتفقون على ذلك.

إن معظم الناس قادرون على تحقيق أكثر مما تتطلبه منهم وظائفهم الحالية أو تسمح لهم بتحقيقه، غير أن المشكلة هي أن الإدارة لا تؤمن بذلك. لقد صاغ الرئيس السابق لشركة "ماتسوشيتا" للصناعات الإلكترونية اليابانية العملاقة، كونوسوك ماتسوشيتا

(Konosuke Matsushita)، الأمر على النحو التالي: «نحن سننتصر والغرب الصناعي سيخسر؛ لا يوجد هناك ما يمكنكم القيام به في هذا الشأن لأن أسباب فشلكم توجد في داخلكم. . . وبالنسبة إليكم، فإن جوهر الإدارة يكمن في استخراج الأفكار من عقول المديرين ووضعها بين أيدي العمال». وبكلمات أخرى، إن ما يجب أن يتغير هو عقلية الإدارة، النموذج القديم الذي حبست معظم الشركات نفسها داخله.

ويشبه الأمر تقريباً النموذج الطبي القديم المتمثل بفصد الدم، وكانت الفكرة هي أن الصديد يوجد في الدم، ولذلك عليك أن تريق هذا الدم لتتخلص من الصديد. لكن بعد ذلك اكتشف كل من إجناتس فيليب سيميلويس (Ignatz Philipp Semmelwiss) ولويس باستور (Louis Pasteur) وغيرهما من العلماء العظماء الجرثومة، وهو ما غير جوهر علم الطب. وبالضرورة سوف يحدث في الوقت الحاضر الأمر نفسه في الإدارة والقيادة؛ يجب على نموذجها الأساسي أن يتغير.

ما يحدث في معظم الشركات هو أنها تحاول إدخال تقنيات حديثة إليها ولغة جديدة كـ"تفويض السلطة" و"تشكيل فريق" و"شراكة" وغير ذلك، ولكن النموذج السلطوي الخيّر القديم ظل على ما هو عليه. والمشكلة هي أنه لا يمكنك وضع النبيذ الجديد في زجاجات عتيقة.

ولا يمكنك أن تقنع نفسك بعدم وجود مشكلات فيما تتصرف وكأنها موجودة. إذا أردت حل المشكلات المستعصية وتحقيق نتائج بعيدة المدى، فأنت بحاجة إلى أكثر من حل مؤقت. فالأساليب والتقنية واللغة الجديدة ونمط التخطيط الجديد كلها جماليات. وهي بمنزلة سكاكر "شعر البنات"، تستلذ طعمها لبرهة ولكنه سرعان ما يزول. ثم تعود السخرية وبشكل أعمق من ذي قبل. ولا يلدغ المؤمن من جحر مرتين.

اجتثاث النموذج القديم

إن إدخال هذه الطريقة الجديدة المختلفة في التفكير يعد عملية تتطلب قدراً كبيراً من الصبر، لأن عليك أن تعمل عليها من الداخل باتجاه الخارج. وينبغي أن يغير كل فرد في

المؤسسة ما في قلبه وعقله؛ بحيث يصبح بنفسه ذا مبدأ. وينبغي عليك أن تدخل في عمق الفرد، على أمل البدء مع الأشخاص القابعين في المناصب العليا. غير أننا شهدنا أيضاً الثمار العملية عندما أصبح الأشخاص الموجودون في الوسط وحتى في المستويات الدنيا من المؤسسة يحدثون تأثيراً مثل تأثير الخميرة بحيث يعم كافة أنحاء المؤسسة، فيحدثون تحولاً في مؤسساتهم في نهاية الأمر. إن إحداث التحول بهذه الطريقة يستغرق وقتاً أطول ويكون أكثر صعوبة، وعلى هؤلاء الأفراد أن يصقلوا البيئة المحيطة المعادية لهم. غير أنهم أصبحوا نخباً في بحر من الأشخاص ذوي المقدرة المعتدلة، ولهذا فقد تمت ملاحظتهم، وبدؤوا يحظون بانتباه الناس الآخرين، الذين أخذوا يتساءلون: «كيف تصبح لك مثل هذه السيطرة الواسعة النطاق؟ كيف يمكنك أن تنتج ذلك المستوى من الجودة بذلك السعر المنخفض؟» هكذا يبدؤون عملياً بتلقيح المؤسسة بالكامل. وهناك كل أنواع التوضيحات لهذه العملية المستمرة بشكل دائم.

إنه لأمر بالغ الصعوبة أن نجري تحولاً جذرياً في النموذج الأصلي، وبخاصة على المستوى المؤسسي، ولكنه ممكن، حتى عندما يكون النموذج القديم متأصلاً بشكل عميق. وهي الطريقة الوحيدة لتحقيق أي مستوى من النجاح في الاقتصاد العالمي الجديد.

مبادئ قيد التطبيق

يتولى كولين هول (Colin Hall)، الذي يمثل "مركز كوفي للقيادة" (Covey Leadership Center) في جنوب أفريقيا، منصب المدير التنفيذي لأكبر مجموعة مبيعات بالتجزئة في البلاد، بمبيعاتها التي تصل إلى المليارات. وكما هو معروف، تمر جنوب أفريقيا بتحولات جذرية تجتاح المجتمع برمته. وهي ماتزال تمر بفترة قلق وتوتر، وعليها أن تمضي عبر سبيل ضيق وضئيل للوصول إلى الاستقرار السياسي الذي ستحتاجه لتحظى بثقة المجتمع الدولي بحيث تستطيع الحصول على الاستثمارات الخارجية وغيرها. وهي تحتاج إلى شخصية بارزة تتمتع بالسلطة الأخلاقية، مثل نيلسون مانديلا، للقيام بذلك. وكان كولين هول جزءاً من نموذج تفوق البيض القديم، أي نظام الفصل العنصري (الأبارتهيد). ولكنه عثر مصادفةً على مادة

حول القيادة المبدئية وبدأت تحدث تغييراً من الداخل إلى الخارج، عميقاً في قلبه. لذلك فقد بدأ يتبعها ويدرب المديرين العاملين لديه في محلاته المنتشرة في كافة أنحاء جنوب أفريقيا عليها. ويحصل هؤلاء حالياً على حصة هائلة من السوق بسبب مستوى السلطة الممنوحة لهم والمبادئ التي يعملون بموجبها. ونتائج الشركة النابعة من هذه المبادئ - التي تحقق ثقة عالية وتحصل على إخلاص والتزام عميقين من جانب العمال - تكتسب اهتمام كافة الشركات في جنوب أفريقيا.

ولإعطائكم مجرد مثال توضيحي على ذلك، افتتحت الشركة خطاً جديداً من محلات البيع بالتجزئة يدعى "نمبر ون" (No. 1)، وفي اليوم الأول الذي افتتحت فيه هذه المحلات الجديدة، بدأ قدامى البائعين - الباعة المتجولون المحليون الذين يبيعون الخضراوات والفواكه - يتجولون أمام هذه المحلات تماماً بل وحتى على أبوابها بحيث أصبح من الصعب على الناس الدخول إليها. وكان الوضع الطبيعي يتمثل في اللجوء إلى القانون، وهي الهيئة المشرفة ليتم طردهم. لكن هل من الحكمة القيام بذلك؟ هل هذا عمل مبدئي؟ لقد أمضى هؤلاء الناس في ذلك المكان 20 أو 30 سنة حتى الآن، وكان لديهم ملكية نفسية للمكان، أما أنت فلديك ملكية قانونية. لذا، ماذا تفعل؟ أتذكر العادات السبع؟ فإذا طبقت العادات الرابعة والخامسة والسادسة على المستوى المؤسسي، فسوف تخرج قائلاً: «فكر بالفوز/ الفوز»، وستبدأ بالاستماع إليهم، وستسعى «أولاً للفهم. . ثم لأن تُفهم»، ومن ثم ستبدأ "بالتعاون". وسوف ينتهي بك الأمر إلى حل تعاوني بحيث يحقق كلا الفريقين تجارة أفضل. وهذا بالضبط ما فعلوه. فقد دخلوا في شراكة مع هؤلاء الباعة، بحيث صاروا يروجون لمحلات التجزئة، وفي المقابل، صارت محلات التجزئة تروج لبائعي بسطات الفواكه. بالإضافة إلى ذلك، عمد الباعة المتجولون إلى تحديد هوية اللصوص في المنطقة المحيطة بالمحلات بحيث إن هذه الأخيرة لم تعد تشهد أي سرقات تقريباً. كما نظفوا المكان أمام المحلات ودعوا الناس إلى الدخول إليها.

لقد بدأت محلات "نمبر ون" بالفعل باقتطاع حصة من السوق في تلك الأسواق؛ فيما تقول المحلات الأخرى، بالطريقة الشمولية الخيرة القديمة: «هذه أملاكنا، وهذا ما

سنفعله». وهي ليست ذات مبدأ، بل تنتهك الثقافة، وتتناقص حصتها في السوق. لقد أخذنا طاقم التصوير معنا إلى جنوب أفريقيا، وصورنا 15 فيلماً تظهر ما ذكرته سابقاً وما حدث هناك. وقدمنا، أنا وكولين هول، هذا المفهوم في مقر الجامعة الدولية التابعة لمنظمة الرؤساء الشباب (Young President's Organization's international university) في جنوب أفريقيا؛ فتحدثت عن المبادئ، فيما تحدث هول عما كان يفعله معهم، لذلك لم تكن هذه مجرد نظرية وإنما ممارسة أيضاً. وتناول هول في حديثه الكيفية التي ينبغي لمجتمعنا أن يتحرك بها نحو تطبيق تلك المبادئ، وإلا فإننا لن نكون قادرين على الاستمرار في الاقتصاد الدولي. وشارك هو جمهور المستمعين في اقتناعاته الراسخة بأننا إذا تمكنا من القيام بذلك في جنوب أفريقيا، فإن بإمكاننا القيام به في أي مكان آخر من العالم.

ثم سأله المستمعون: «كيف يمكنك القيام بهذا بنفسك؟»، وكان كولين في السابق ينتمي إلى مدرسة التفكير القديمة المسماة "أفريكانز" (Africaans)، وهي فكرة التفوق الأبيض والمحافظة على تمايز المجتمع؛ فرد قائلاً إن الجزء الأصعب كان يتمثل في التغيير الذي ينبغي أن يحدثه في نفسه. ولكنه أضاف يقول إنه طوال سنوات كان يشعر في أعماق قلبه أن النظام القديم، أو طريقة التفكير القديمة، كان خطأ ومتصدعاً، على الرغم من أنه غلفه بالعقلانية والتسويغ. وقال: «لقد تركت الآن هذا الأمر برمته وراء ظهري، أقول هذا صادقاً ومن صميم قلبي». وشعر الناس بصدق قوله. لقد كان هناك المئات من الناس يستمعون إليه، نصفهم من جنوب أفريقيا. وقد سمعوا عن حصة السوق التي حصل عليها وكانوا يريدون الاستماع إلى هذا الشخص؛ لقد جلسوا هناك فاغرين أفواههم.

*** تبدأ العديد من المبادرات بشكل جيد، غير أنها تميل إلى التدهور الدائم والحتمي بعد برهة وجيزة. فكيف يمكنك أن تحافظ على استمرار الزخم عاماً بعد عام؟**

سوف تحتاج إلى أكثر من الكلمات والبلاغة والأفكار الرائعة. وإذا أردت حقاً أن تصل إلى مرحلة القيادة المبنية على المبادئ، عليك أن تضع المبادئ في هيكلياتك وأنظمتك كافة؛ فهي تحكم طريقتك في جمع المعلومات، وطريقتك في مكافأة العاملين

لديك، وطريقة ترقيتك لموظفيك، وحتى طريقتك في جعل الناس يتحملون المسؤوليات الكبرى. وهكذا، فإنك تؤسس ما ندعوه مراجعة شاملة بزاوية مقدارها 360 درجة، بحيث يكون كل شخص وكل إدارة وكل فريق وكل قسم في كل شركة، على الأقل سنوياً، مسؤولاً عن هذه المبادئ أمام المساهمين الذين يواجهونهم على أسس ثابتة. ولا يستثنى أحد من هذا الإجراء. وأولئك الناس غير القادرين على تكييف أساليبهم وبناهم وأنظمتهم للحصول على مواقف أفضل في مواجهة تلك المبادئ لا يمكنهم البقاء. فإما أن يتطوروا ويعملوا بجهد أو يتركوا ويغادروا. لذلك يعمل هذا التحول على تنقية الثقافة بصورة تدريجية، ويتجاوز الميل إلى التدهور الحتمي. لأنك عندما تطبق المبادئ بصورة متناغمة، فإنها تصبح عادات سلوكية، الأمر الذي يمكّن من حدوث التحولات الأساسية للأفراد والعلاقات والمؤسسات.

عندما توظف أناساً جدداً، فإنك تقول لهم: «نريد منكم الانضمام إلينا ويفضل أن تقوموا بتحليل ما أنتم مقبلون عليه. ويفضل أن تكونوا مهيئين للعيش مع هذه المبادئ وإلا فإن مستقبلكم سيكون معرضاً للخطر». وبكلمات أخرى، عليهم أن يتقبلوها. وإذا كانت الثقافة ثقافة ثقة عالية، فإنهم سيشتركون فيها. لقد توصلوا إلى إدراك أنها ليست مجرد كلمات وشعارات على الجدران. إنها دستور حقيقي يتم تقييم الآخرين بموجبه، ومستقبلهم الوظيفي في المؤسسة محكوم به.

العادة السابعة هي "شحذ المنشار" (Sharpen the Saw)، إنها الهبة الفريدة للتطوير المتواصل أو تجديد الذات. لذا، كيف يمكنك شحذ المنشار أو تحقيق التجديد على المستوى المؤسسي؟ إن عليك العودة إلى الجذور باستمرار، وعليك دائماً أن تكون متطوراً ومبدعاً ومهذباً، وبغير ذلك، فسوف تسقط في الميل إلى التدهور الحتمي وسوف تنهار الأشياء في نهاية الأمر. وينبغي ألا تنشغل كثيراً في عملية النشر حتى يتوافر لك الوقت لشحذ المنشار.

ما سبق يعني أن عليك أن تقوم بانتظام بمراجعة شاملة للمسؤوليات مع كل شخص في المؤسسة. في وقت ما مضى، كنت مشاركاً في تدريب إحدى وحدات القوات الجوية الوطنية الرئيسية، وكنت أتحدث عن المساءلة الشاملة أمام حشد من

الجنرالات، وكانوا جميعاً يهزون رؤوسهم علامة الموافقة؛ فسألتهم: «أتعنون أنكم تقومون بهذا فعلاً؟» فأجاب الضابط المسؤول عنهم جميعاً قائلاً إن كل واحد من جنرالاته يقوم بالمراجعة الشاملة مرة في العام، ثم سألته: «كيف تقومون بذلك؟» فأجابني بأنهم يحصلون على تقارير مجهولة معدة على الحاسوب من كافة الذين يقابلونهم على مدار العام، ويجري تقييمهم قياساً بالمبادئ ورؤية سلاح الجو، وهي خاصة لإطلاع الضباط فقط. ولكن إذا أرادوا ترقية، فعليهم إظهار ذلك، ولن تتم ترقية أي شخص ما لم يحصل على درجات عالية من كل فرد، بمن فيهم المرؤوسون التابعون له.

عندما تتعسر الأوقات

عندما تشرق الشمس تشرق جميع الوجوه، ولكن العاصفة هي التي تختبر شخصية المرء أو المؤسسة؛ فعندما يكون لديك ثقافة ثقة عالية وتصبح الأوقات عصيبة، يصبح الأمر أشبه بلقاح الجدري. اللقاح يطلق المناعة، بحيث إن الثقافة توحد الناس معاً للتعامل مع تلك الحقيقة بطريقة تعاونية، بدلاً من أن تصبح أداة انقسام وتشتت. ولكن إذا كان لديك ثقافة ثقة متدنية، فإنه عندما تصبح الأوقات عصيبة يصبح لديك اتهامات ونزاعات قانونية في كافة أنحاء المكان. وتجدهم يقولون: «سحقاً لكل هذا»، وترمي بالمبادئ خارج النافذة. هذا ما يحدث عندما تكون لديك ثقة متدنية وضغط شديد، بمعنى آخر، عندما تكون لديك ثقافة مبادئ سطحية.

لكن، إذا كانت لديك ثقافة حقيقية ذات مبادئ، ومررت بأوقات عسرة، فعند الامتحان يكرم المرء أو يهان.

قادة ذوو مبادئ

لا يمكنك الحصول على قيادة ذات مبدأ من دون قادة ذوي مبادئ، ويجب أن ينبع كل هذا من داخل الناس. وهو ليس نوعاً من نظام ذهني مصطنع، وإنما يجب أن تنبع

من قلوب الناس أمثال كولين هول، الذين أصبحوا مشجعين، وأصبحوا أدوات توجيه صغيرة تحرك الدفة الكبيرة التي تحرك السفينة كلها.

سيضفي المديرون الناجحون في المستقبل على المبادئ قيمة أكبر من التي يضفونها على شركاتهم. وبكلمات أخرى، سوف يكون المديرون أكثر إخلاصاً للمبادئ منهم لأي مؤسسة، لأن ذلك فعلاً هو الطريقة الفضلى والمثلى لخدمة شركاتهم.

سوف يتمتع هؤلاء، رجالاً ونساء، بكل من الشخصية والكفاءة؛ فالشخصية من دون الكفاءة لا تكفي وحدها، مثلما لن تكفي الكفاءة من دون الشخصية. لذلك فإنهم سيكونون أناساً مشاركين بجدية في عملية تطوير شخصية ومهنية على أسس ثابتة. وسوف يزيدون من كفاءتهم ويطورون مهارات جديدة ويتدربون ويستمعون إلى الآخرين ويتعلمون ويكبرون ويشحذون المناشير على نحو متواصل.

غير أن السر يكمن في أنهم سيعملون على أساس المبادئ الطبيعية، وسيبنون حياتهم ومؤسساتهم حول تلك المبادئ. هذا ما يعنيه أن تكون ذا مبادئ؛ أي إنك تضع المبادئ في صميم حياتك، وفي صميم علاقاتك مع الآخرين، وفي صميم اتفاقياتك وعقودك، وفي صميم عملياتك الإدارية، وفي صميم رسالتك.

وسوف تجبر سوق العمل القادة على التخلي عن الماضي والبدء بحياة تتفق مع النموذج الجديد. لنأخذ مثلاً شركة جنرال إلكتريك؛ فقد استغرق الأمر من جاك ويلتش (Jack Welch) نحو 11 عاماً ليحصل على مجموعة قيم يؤمن بها كل الناس. وانظر إلى التحولات التي مرت بها جنرال إلكتريك؛ فقد كانت تعتمد على البيروقراطية بصورة كبيرة جداً وابتليت بالتشدد بالقوانين. ولكن اليوم، تتمتع بعض أقسامها بمستويات من السلطة تدهشك إلى حد كبير. والإنجاز الرئيسي، كما يشعر جاك، هو تشكيل مجموعة قيم أو مبادئ في قلب المؤسسة التي توجه أي شيء تقوم به.

القائد بوصفه مزارعاً

أعتقد أننا بحاجة إلى الخروج من الفكرة القائلة بوجود منهج سهل وسريع لبناء ثقافة ثقة عالية. وكما قلت، استغرق الأمر من جاك ويلتش 11 عاماً للقيام بعملية التغيير التي

مازالت جارية حتى الآن. فأنت لا تستطيع أن تغير ثقافة مؤسسة خلال عطلة نهاية الأسبوع. وهي ليست شيئاً يمكنك القيام به من خلال عملية فكرية قصيرة الأجل وبسرعة ثابتة.

لهذا السبب لجأت إلى الاستعانة بالزراعة كاستعارة مجازية. إن الشيء الوحيد المتبقي عبر الزمن هو قانون الحصاد. وهو أمر ليس بالسريع والهين؛ فنحن مشاركون في عملية الزراعة والري والبذار والعناية بنمو المحصول الرائع، وربما لا نتمكن من رؤية حدوث أي شيء لفترة من الوقت. لذلك أيضاً، ينبغي عليك في أي مؤسسة أن تحافظ على استمرارية العمل بالمبادئ على المدى الطويل، وفي النهاية سيكون لديك غلة رائعة. كل النمو الحقيقي وكل التقدم يجري خطوة تلو أخرى.

المشكلة هي أن العديد من القادة يصورون المؤسسة باعتبارها آلة؛ فهم يعتقدون أنه إذا انكسر شيء، فإنك تستطيع أن تصلحه وتواصل العمل؛ حيث تستطيع إزالة الجزء المكسور ووضع آخر جديد مكانه، وتعيد تشغيله مرة أخرى.

غير أن المؤسسة ليست آلية، بل عضوية. فهي تعيش وتنمو، وتتشكل من أناس أحياء ينمون. وليس بإمكانك أن "تصلح" الناس (كالآلات)، وعليك أن تنشئهم وتربيهم مع الزمن، وعليك أن تخلق الظروف الملائمة والمناخ الملائم للنمو والفرص. ومثل المزارع، الذي ينبغي عليه أن يختار أفضل البذور، ثم يتولى الاهتمام بإعداد التربة الملائمة وكذلك درجات الحرارة، وأن هناك ما يكفي من أشعة الشمس والماء والسماد، وأن الأعشاب الضارة قد أزيلت وأن المحصول يحظى بالعناية، بحيث إن النمو قد يصل إلى أقصى ما يمكن. غير أن العملية تستغرق وقتاً من الزمن، بل الكثير من الوقت. ولا يمكنك تسريع العملية واستعجالها، حتى وإن أردت ذلك. إن قانون الزراعة قانون طبيعي؛ ويعتمد على مبادئ كونية.

وعلينا أن نتعلم النظر إلى المؤسسة من منظور النموذج الزراعي وليس الآلي؛ تماماً مثل طريقة انتقال الدواء من المرحلة الآلية إلى المرحلة العضوية؛ الوعي بأن الجسم والعقل والروح مرتبطة فيما بينها بصورة لا يمكن فصمها، وأننا لسنا مجرد مجموعة من

آليات متحركة بأعضاء بشرية. الأمر ذاته يحدث في علوم الفيزياء الجديدة، فقد انتقلت من المفاهيم الآلية - مثل نموذج عمل الساعة لنيوتن - إلى مبدأ الشك ونظريتي الفوضى والتعقيد، وقد غيرت [الفيزياء] الطريقة التي ننظر بها إلى العالم. وحالياً، بدأ يدخل هذا التغير في النموذج إلى المؤسسات، وأعتقد أنه سيغير مستقبل الإدارة والقيادة.

سوف تسود المبادئ في نهاية الأمر؛ ولذلك، من الأفضل لنا أن نلتف حول المبادئ. وهذا هو سبب إيماني بأن الخاصية الأفضل للقائد هي التواضع؛ أي قوة الاعتراف بأنك لست القائد بالحقيقة، وأن المبادئ هي التي تقود على المدى البعيد. أما الخاصية التالية التي يحتاجها القائد فهي شجاعة الاصطفاف مع تلك المبادئ في مواجهة قوى الطبيعة المتنفذة جداً وفي وجه النماذج القديمة، بما فيها عادات القائد البالية.

*** ماذا يمكن للمؤسسات وقادتها أن يفعلوا الآن ليصبحوا أصحاب مبادئ، ولتحسين فرصهم في النجاح في المستقبل؟**

أعتقد أن على كل مؤسسة أن تدخل في مرحلة تفكير وتأمل، وتتعمق في ذلك وتطرح السؤال التالي: «ما هدف هذه الشركة؟ وما المبادئ التي سنعيش في ظلها ونعمل بموجبها؟» ثم ينبغي أن تكتبها على هيئة رسالة أو فلسفة أو أي شيء يمكن أن يسميها الناس، ثم تبدأ في التأكد من أن أعمالها تتوافق معها أي أنها تعيش بها وأن التكامل الحقيقي ينبع منها. وأعتقد أن ذلك سيكون بداية العملية، وهي عملية تقتضي المشاركة العميقة لكل شخص، كما يحدث في فندق "ريتز كارلتون" على سبيل المثال، حيث يقوم كل من البوابين والمشرفين على الخدمات والسكرتارية بدور متساو في العملية.

ولا يمكنك أن تعلن رسالة مؤسستك، ولا يمكنك أن تدعي قدسيتها، بل يجب أن تنبع من قلوب الناس. وإلا ستتعرض رسالة المؤسسة للتجاهل، كما ستكون مصدراً للسخرية والتهكم داخل البيئة الثقافية المحيطة.

وأود أن أقول للمديرين الأمر نفسه: ابدؤوا برسالة خاصة بكم، ما شكل الميراث الذي تريدون تركه لمؤسستكم؟ ولأبنائكم؟ ما شكل الشخصية التي تريدون أن يتذكركم الآخرون بها؟ هل تريدون أن تكونوا أشخاصاً سعوا للتوحيد والتكامل وقدموا مساهمات وخدمات مهمة وجليلة أم أشخاصاً وضعوا السلم على جدار جمع الأموال، وتسلقوه ليدركوا فقط أن السلم يرتكز على الجدار الخطأ؟

إعادة التفكير في المنافسة

خلق مزايا الغد

مايكل بورتر

استراتيجيات تؤدي إلى النمو

سي كيه براهالاد

إعادة ابتكار أسس المنافسة

جاري هامل

خلق مزايا الغد

مايكل بورتر

مع دخولنا القرن الحادي والعشرين، ثمة حاجة ملحة لوجود استراتيجيات واضحة؛ إذ ما لم تقم الشركات بوضع رؤية واضحة بشأن كيفية التميز بصورة مختلفة وفريدة، وتقدم شيئاً مختلفاً عما تقدمه الشركات المنافسة لمجموعة أخرى مختلفة من الزبائن، فإن كثافة المنافسة ستنهشها حية.

كانت الأسواق متسامحة في وقت ما مضى، ولم يكن هناك ذلك العدد الكبير من الشركات المنافسة والشركات التي يمكنها الانسياق وراء استراتيجيات "أنا أيضاً". على أن هذه الاستراتيجيات تعرضت لعقاب سريع لا رحمة فيه؛ لذلك فإن أسهم وضع استراتيجية واضحة كانت أكثر ارتفاعاً.

شعرت أيضاً أن معظم الشركات قضت العقد الأخير أو نحوه من القرن العشرين في إعادة هندسة الأشياء، وتقليص الوظائف والنفقات؛ والسؤال الذي يطرح نفسه الآن هو: ماذا سيفعلون بعد ذلك؟ على الشركات أن تجد طرقاً للنمو وبناء المزايا بدلاً من التخلص من المساوئ فقط.

لقد كانت المؤسسات في كل مكان تسرع الخطى نحو تطبيق أحدث الأفكار المتعلقة بالإدارة، إلى درجة أنها كانت تصل، في بعض الأحيان، إلى الإفراط في استعمالها. وقد كانت أيضاً تكافح من أجل تجميع كل الأجزاء معاً: إدارة الجودة الشاملة (TQM) والمنافسة القائمة على الوقت وتحقيق المعيارية وغيرها. ويتعلق معظم هذه الأفكار بتنفيذ الأشياء بشكل أفضل، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وهذا التحسين ضروري فقط للبقاء في اللعبة؛ غير أن البقاء في اللعبة وحده لا يكفي.

لو كان الجميع يتنافسون على المجموعة نفسها من المتغيرات، فإن المعيار يرتفع ولكن لن تتقدم أي شركة إلى الأمام. ويشكل التقدم - ومن ثم البقاء في المقدمة - أساس الاستراتيجية: أي خلق مزايا تنافسية. وتتعلق الاستراتيجية بوضع نفسك خارج المنافسة. وهي ليست مجرد أن تكون الأفضل فيما تفعله، وإنما أن تكون مختلفاً فيما تفعله.

لقد توقفت قدرة العديد من الشركات على التفكير والتصرف بصورة استراتيجية؛ ففي الولايات المتحدة الأمريكية، يوجد الكثير من التفكير الآني القصير المدى. ويتعلق الأمر فقط بالنتائج الفورية، مثل: لنخفض عدد الموظفين أو لنستخدم مصادر خارجية لزيادة العوائد في السنة المقبلة. ويبدو أن الشركات توقفت عن عادة الاستثمار، وتعزز سوق الأوراق المالية الأمريكية هذه الميول. وينطبق الأمر نفسه وإن بدرجات مختلفة على دول أخرى كذلك.

نظرة جديدة على استراتيجية المنافسة

يعد حقل الاستراتيجية برمته، في تخطيط الأمور، حقلاً جديداً نسبياً؛ وحتى خمسينيات أو ستينيات القرن العشرين لم تكن توجد دراسات وأبحاث جادة بشأن الاستراتيجية. وإلى حد ما، يظل حقل الاستراتيجية وفهم المنافسة من أنظمة الإدارة الناشئة. ونحن ما نزال نتعلم ونراكم المعرفة بشأن المنافسة بسرعة كبيرة.

ومن المهم أيضاً أن ندرك أنه كلما تعلمنا المزيد عن المنافسة وفي ظل انتشار المعرفة المتعلقة بكيفية المنافسة، فإن ذلك يخلق الحاجة إلى استمرارية التعلم. لأنه إذا قامت الشركات بما ينبغي عليها لتحقيق الميزة التي تريد، فإنها لا تعود ميزة.

لذلك، فإن هناك حاجة لاستمرارية التعلم بشأن الاستراتيجية. أولاً، لأننا ما نزال لا نعرف كل ما ينبغي لنا أن نعرفه. وثانياً، لأن عملية التعلم بحد ذاتها تخلق الحاجة إلى تعلم أشياء جديدة.

مآزق التفكير الاستراتيجي

لا توجد أي استراتيجية يمكن أن تصل إلى أبعد من حدود شركة بعينها. ولعل من أكبر الأخطاء التي درجت الشركات على ارتكابها باستمرار، محاولة تطبيق استراتيجية شاملة، وهذا التفكير يقود الشركات إلى شَرَك.

الشرك الأول هو أن الشركات اعتقدت أن عليها أن تمتلك الحصة الكبرى من السوق، لأن هذه كانت الطريقة الوحيدة للفوز. غير أن الفكرة خاطئة، لأن هناك الكثير من الشركات ذات الحصص الصغيرة في السوق أكثر تحقيقاً للربح. والأسوأ أنه إذا كانت الشركات كلها تحاول الحصول على الحصة الكبرى من السوق، فإن معركة مدمرة ستنشأ وسيكون من الصعب على أي شركة الفوز فيها.

ثمة شرك آخر، وهو فكرة أن كل الشركات ينبغي عليها أن تخفض من أزمان دوراتها، وتسرّع وقت السوق. مرة أخرى، وكـ" حقيقة " عالمية، هذا ليس صحيحاً. ففي بعض الأسواق، من الأفضل منح الوقت الكافي للمنتج بدلاً من طرح منتجات جديدة ذات دورات تطور أقصر. وفي أسواق أخرى، الوضع مختلف. لكن إذا خفّضت كل الشركات فترات الإنتاج، فسينتج عن ذلك لاحقاً سباق زمني لن يفوز به أحد. وفي الواقع، الكل يخسر لأن زمن السوق الأسرع يبدأ في زيادة التكاليف أو تخفيض العوائد، الأمر الذي يساهم في تبديد الأرباح.

لذا فإن فكرة أنه قد تكون هناك استراتيجية شاملة للقرن الحادي والعشرين، يمكن أن تطبق على نطاق واسع، هي فكرة غير صائبة تماماً. وسيكون التفكير عكس ذلك، في رأيي، خطأ كبيراً.

*** ما المبادئ الأساسية التي تحدد الاستراتيجية الجيدة؟**

تهتم الاستراتيجية الجيدة بالتطور الهيكلي للصناعة وكذلك بوضع الشركة الفريد في ذلك القطاع من الصناعة. ويمكن للتأثيرات في الصناعة أن تربك الاستراتيجية الجيدة. فإذا وجدت الشركة نفسها في " صناعة " سيئة أو في مجال عمل سيئ في الوقت

الخطأ، فإن وضعها بصراحة لا يهم مهما كان جيداً. لذا على المديرين أن يبحثوا عن ديناميات صناعتهم وعن مسارها المستقبلي. وسوف يعتمد جزء مهم من نجاح أي شركة على "الصناعة". وعندما أشير إلى الصناعة، فإنني أعني أي عمل تقوم به الشركة. فعلى سبيل المثال، لا نتحدث عن صناعة المصارف عموماً وإنما إدارة الأموال خصوصاً.

وعلى نحو متزايد، فإن الشركات التي ستكون في المقدمة فعلاً هي تلك الشركات التي لا تكون بها أحسن إمكاناتها فحسب. ولكن تلك التي تعيد تشكيل وتعريف صناعتها بالفعل. والسؤال المطروح هو: كيف يمكننا أن نجعل هذه الصناعة ذات بيئة تنافسية أفضل بالنسبة إلينا؟ وبدلاً من مجرد اتخاذ موقف الاستجابة أو رد الفعل إزاء بنية الصناعة الحالية، سوف تتخذ الشركات الرائدة موقف الفاعل للتأثير فيها وحتى إعادة هيكلتها. غير أن هناك حدوداً لذلك بالطبع. إلا أن بنية الصناعة غير ثابتة، لذلك فإن لدى الشركات شكلاً من أشكال الفاعلية والنفوذ. والأمر المهم هو محاولة تشكيل طبيعة المنافسة وصياغتها، للسيطرة على مصيرك.

المبدأ الثاني هو أن الاستراتيجية الجيدة تجعل الشركة مختلفة. فهي تعطي الشركة وضعها الفريد والمميز. ويتضمن الوضع الفريد توزيع مزيج خاص من القيم على مجموعات من الزبائن التي تمثل مجموعة فرعية للصناعة.

الحقيقة الأساسية في الاستراتيجية هي أنه لا يمكن لشركة أن تعني كل شيء لكل الناس وتقدم أفضل ما لديها. فالاستراتيجية تتطلب وجود خيارات، وعليك أن تقرر أي نوع بعينه من القيم تريد أن تقدمه وإلى مَنْ.

ربما يكون للشركة هدف الوصول إلى مجموعة كبيرة من الزبائن، ولكن ينبغي ألا تحاول توصيل كل أنواع القيم التي قد يرغب فيها الزبائن. بل ينبغي على من ينافس على مستوى واسع أن يركز على الحاجات العامة العريضة وعلى كونه فريداً في تلبيتها.

ثالثاً، لا يكفي أن تكون مختلفاً. بل عليك أن تكون مختلفاً بطرق تشمل الموازنة بين الطرق الأخرى للاختلاف. وبعبارة أخرى، إذا أردت أن تقوم بخدمة مجموعة

مستهدفة بعينها من الزبائن بقيم محددة، فإن هذا يجب أن يكون متناقضاً مع توجيه الأنواع الأخرى من القيم إلى الزبائن الآخرين. وبغير ذلك، فإنه من السهل تقليد الوضع أو تكراره.

لذلك لا بد أن يكون هناك توازن بين ما يفعله منافسوك وبين ما تفعله شركتك، وإذا لم يكن ثمة توازن، فإن كل شيء يمكن تقليده أو تكراره بسهولة وبتكلفة قليلة، وهذا يؤدي بالطبع إلى المعركة المدمرة للطرفين التي تحدثت عنها كثيراً. والشركات تنتهي بالمنافسة على مجموعة الزبائن نفسها باستخدام المجموعة نفسها من المغريات، وهي غالباً ما تكون معركة خاسرة.

المشكلة هي أن الشركات تكره توفير الاختيارات لأن القيام بذلك يبدو دائماً خطيراً ومقيِّداً؛ فهي تريد دائماً الأفضل في كل العوالم. هناك مخاطرة على المستوى النفسي أن تقوم بتضييق نطاق منتجاتك، وتضييق مساحة نطاق القيم التي تنشرها أو تضييق مساحة انتشارك. ويعد هذا الانكفاء في توفير الاختيارات واحدة من أكبر العقبات أمام وضع استراتيجية.

التكيف مع التغيير

يتعلق التغيير بتطور احتياجات الزبون، كما يتعلق بتطور التقنيات الخاصة بتلبية احتياجات الزبون، كذلك يتعلق التغيير بتطور العادات والممارسات الإدارية. ونحن نتعلم دائماً كيفية إدارة المؤسسات المعقدة الكبيرة مثل الشركات، وكيفية قيامنا بذلك أفضل بكثير اليوم مما كانت عليه قبل 20 عاماً. لذلك، هناك تغيير دائم في القدرة على المنافسة.

غير أن ما هو مهم في التفكير بالتغيير هو التفريق بين تطوير كفاءتك التشغيلية وتحسينها - أو تطوير نوعية إدارتك فقط - وتغيير وضعك التنافسي. بكلمات أخرى، يجب مواجهة التغيير السريع بصورة مباشرة في مجال تطوير الكفاءة التشغيلية وتحسينها. ولا يمكنك المجازفة بالتخلف مدة سنتين في عملية توفير خدماتك، وعليك أن توظف أحدث الأساليب والتقنيات والأفكار.

ولكن الشيء بالشيء يذكر، فإذا كانت المنافسة مجرد سباق لإثبات من يؤدي الخدمة بشكل أفضل، فإنها ستنتهي بكونها سباقاً مدمراً للذات ولن يفوز أحد. وينبغي على الشركات أن تقرر نوع الخدمة التي تريد أن تقدمها إذا أرادت أن يكون لها فرصة بتحقيق أفضلية في نهاية المطاف.

إن استمرارية الاستراتيجية وسرعة التغيير غير متماسكتين. وفي الواقع فإن الاثنتين تسيران معاً، إذا ما حددنا الاختلاف المهم جداً بين الموقع الاستراتيجي والكفاءة التشغيلية في إنجاز ذلك الموقع.

مرة أخرى، التمركز أو التموضع هو استراتيجية؛ الهدف فيها هو أن تكون مختلفاً، والتوازن فيها ضروري بين ما تقوم به شركة وما تقوم به الشركات المنافسة لها. وعلى أي حال، فمن أجل خلق تلك الظروف، تحتاج الشركة إلى الاستمرارية في التمركز، أي أنواع المنتجات التي توفرها والمحور الأساسي للقيمة التي توفرها. ولكن داخل تلك الاستمرارية ينبغي أن تتوافر حمى تغيير مستمرة.

لو تحقق أحدهم من الشركات ذات الأداء العالي، وأعني بذلك تلك الشركات التي تحقق نتائج أفضل من مثيلاتها، فإنه سيجد أنها لا تغير استراتيجياتها. وبدلاً من التغيير، فإننا نرى استقراراً، ونرى استمرارية. لكننا نرى أيضاً الكثير من التغيير في التفاصيل؛ تفاصيل المنتج وتفاصيل الخدمات وغيرها. لذلك، هناك استراتيجية ثابتة، ولكن مع تحسين دائم في كيفية التعبير عن الاستراتيجية.

ثمة ميل للاهتمام بمساحة التغيير. فهناك ظاهرة "الفعل الذي يولِّد رد فعل" في المنافسة، وأنا لدي شعور بأننا سنرى اتجاهات معاكسة. إن تبسيط بعض الاتجاهات التي شهدناها في السنوات العشر أو الخمس عشرة الماضية يعد أمراً خطيراً.

* متى يصبح تغيير استراتيجيتك التنافسية ضرورياً؟

يصبح تغيير الاستراتيجية التنافسية ضرورياً عندما تتغير الاحتياجات الأساسية لمجموعة الزبائن. أو عندما لا يعود نوع معين من المنتجات مميزاً. كما ينبغي أن تتغير الاستراتيجية عندما ينتهي التوازن بظهور تقنية جديدة أو بظهور تغيرات لدى الزبائن.

إن تغييرات بهذه القوة لا تحدث غالباً. وينبغي على الاستراتيجية أن تعتمد على أبعاد لا تشبه الاختلاف بين الرداء القصير والرداء الطويل. وأنت لا تريد أن تبني نجاح شركتك على تعريف محدد للقيمة يمكن أن يتغير. بدلاً من ذلك، يجب أن يبنى النجاح على أمور مثل الدعم المكثف لعمليات ما بعد البيع، وديمومة المنتج، وقوة المنتج مقابل إساءة الاستعمال. إن مصادر القيم الأكثر ديمومة هذه تعد حقاً أساس الاستراتيجيات العظيمة.

أهمية الابتكار

كما في كتابي **الميزة التنافسية للأمم** (The Competitive Advantage of Nations)، أؤكد أن القدرة على المحافظة على أفضلية العمالة الرخيصة أو حتى اقتصادات الحجوم تعتبر من النماذج القديمة، وقد تم إبطال هذه النماذج. أما اليوم، فإن الطريقة الوحيدة للحصول على أفضلية هي من خلال الابتكار والتطوير.

غير أن هذا الابتكار، وهذا التطوير، يجب أن يشمل اتجاهاً استراتيجياً ثابتاً، ويجب أن تكون هناك رؤية استراتيجية بحيث تكون مبتكراً فيها، وينبغي أن يكون لدى الشركة في النهاية شيء مميز تعمل على تعزيزه.

يعني الابتكار بالنسبة إلي تقديم المنتجات بطرق مختلفة، وخلق اندماجات جديدة. ولا يعني الابتكار إجراء تحسينات صغيرة بانتظام، فإجراؤها هو مجرد جزء من المهمات المفروضة عليها لكي تتصف المؤسسة بالدينامية. ويتحقق الابتكار بصورة عامة بالعثور على طرق جديدة لدمج الأشياء معاً.

دور التقنية

لدى مناقشة مسألة المنافسة، لا يحيط تعريف التقنية كمصطلح بكل جوانبها. فقد يعرّف أحدهم التقنية بصورة ضيقة ومحدودة لتعني أشياء مثل تقنية أشباه الموصلات أو

التقنية الحيوية. كما يمكن تعريفها بشكل موسع جداً بحيث تشمل تقنية الإدارة؛ أي كيفية تحكمك بعمليات الإنتاج الكبيرة أو أنظمة الدعم اللوجستي.

أميل شخصياً في عملي الخاص إلى تعريف التقنية بشكل موسع جداً، لأنني وجدت أن الميزة التنافسية تأتي غالباً من أمور مثل التحكم بنظام توزيع كبير مثلما تفعل في العلوم بالمعنى التقليدي.

وأعتقد أن على كل شركة أن تجيد - أو على الأقل أن تمتلك القدرة على المحاكاة - نطاق التقنيات التي تؤثر في الطريقة المحيطة بإيصال القيم إلى الزبائن. وأود القول، من خلال البحث في الكثير من الصناعات، إن الإنجاز العلمي البحت - أو القدرة على الحصول على معظم القدرات التقنية العلمية في مجال معين - لا يبدو مهماً. والأهم هي القدرة على تطبيق التقنية التي هي مصدر الأفضلية. وينبغي عليك لتطبيق التقنية، أن تدمجها بكثير من الأمور الأخرى، ولذلك نجد دائماً أن أول من يطرح تقنية جديدة في السوق غالباً ما لا يكون الفائز فيها؛ أما الفائز فهو الذي يحدد كيفية دمج التقنية في نظام الشركة الأكثر اتساعاً.

*** من يجب أن تضم الشركة في عملية تطوير الاستراتيجية وتنفيذها؟**

إن الجوهر الأساسي في الاستراتيجية هو الاندماج الوظيفي المشترك أو الاندماج النشاطي المشترك. وهو ليس القدرة على الخروج بعملية إنتاجية أفضل أو القدرة على الخروج بإعلان رائع. إنه القدرة على ربط الأنشطة وتكاملها عبر سلسلة القيم بأكملها، وعلى تحقيق التكامل بين الأنشطة العديدة المختلفة. إنه الطريقة التي تتيح لك إنجاز شيء وتسمح لك في الوقت نفسه بالقيام بشيء آخر أفضل منه.

لنأخذ مثلاً استراتيجية "وول مارت" التي اعتمد نجاحها على سلسلة كاملة من الأنشطة المتكاملة؛ هي عبارة عن الموقع بالإضافة إلى المستودعات، إضافة إلى أنظمة المعلومات الإدارية، واستقلالية مديري المحلات وعوامل أخرى كثيرة. لذلك فإنه لكي تقوم "كيه مارت" بمجاراة "وول مارت"، عليها أن تجاريها أيضاً في الكثير من

أعمالها. إنها بمنزلة وصفة: إذا تركت أحد المكونات خارج الوصفة، فإن الكعكة قد تتفتت. وللحصول على تميز دائم، يتعين على الشركة أن تدمج الكثير من الأنشطة لكي تخلق مكانة فريدة تتضمن التوازن مع الخصوم والمنافسين. ومن الصعب أو غير المنطقي بالنسبة إلى الخصوم أن يقلدوا كل ما تفعله وإلا فإن المنافسة ستكون مدمرة للطرفين.

إن الكثير من الكتابات حول الاستراتيجية تقوم على قاعدة أن هناك طريقة مثالية واحدة فقط للمنافسة، وأن أول شركة تقوم باكتشاف هذه القاعدة هي التي تفوز. وغالباً ما ينظر إلى هذه الطريقة المثالية باعتبارها ناشئة من أنشطة قليلة. عوضاً عن ذلك، فإن جوهر الاستراتيجية عبارة عن اندماج وظيفي ونشاطي مشترك.

ونتيجة لذلك، يجب ألا تكون الاستراتيجية وظيفة ينجزها القائد وحده، وأعتقد أنها يجب أن تتطور على يد فريق متعدد الوظائف، يضم القائد والأشخاص المسؤولين عن الأنشطة الرئيسية في الشركة. وينبغي على تلك الاستراتيجية أن تكون النتاج المشترك لأولئك الأشخاص. إنه لخطأ كبير أن تحاول تجزئة التخطيط الاستراتيجي إلى أجزاء ومن ثم تحاول إعادتها إلى الوضع الذي كانت عليه. ففي النهاية، القضية الأساسية هي كيفية التكامل بين الأجزاء.

تقليدياً كان المخططون هم الذين يطورون الاستراتيجية، وكان ذلك أمراً مفهوماً عندما لم يكن أحد يعرف ما هي الاستراتيجية. ولكن في ذلك العصر، لم تنفذ الاستراتيجيات غالباً، لأنه لم يكن أحد يعطي أي انتباه للمخططين؛ وبالتالي فقد كانت عملاً معزولاً. كذلك كانت الاستراتيجيات تميل إلى الانجذاب نحو الشعارات، مثل "عليك أن تمتلك أكبر حصة من السوق".

إن ما هو ناشئ الآن هو عملية أكثر صحة يتولى فيها المديرون مسؤولية تطوير الاستراتيجية. وأصبح لإدارات التخطيط دور ضعيف. غير أنه في كثير من الشركات، ينظر إلى الاستراتيجية باعتبارها أمراً يمكن أن يضعه شخص واحد، أو باعتبارها عملية

يجري فيها ضم الاستراتيجية التسويقية والاستراتيجية الإنتاجية والاستراتيجية المالية معاً وتسمية ذلك كله استراتيجية تنافسية.

استراتيجية للشركات الصغيرة

إن الحاجة إلى الاستراتيجية أمر عام. وبالفعل، يمكنك أن تجادل بأنها أكثر أهمية للشركات الصغيرة التي تفتقر إلى الموارد الضرورية والزخم لحمايتها من المنافسة.

يجب على اللاعبين الصغار أن يكون لهم موقع تصعب محاكاته وتقليده - أو أن يختار المنافسون ألا يقلدوه - لأنه إذا كان من السهل على المنافسين الكبار أن يفعلوا ذلك، فإنهم سيقومون به بسرعة.

ورأيي أنه يتعين على المنافسين الصغار التركيز على ذلك الموقع الذي يميزهم، وأنهم سيتفردون بإتقانهم القيام بذلك؛ بحيث لن يجاريهم فيه المنافسون الكبار ذوو الأهداف الكبيرة.

إذا بحثت في اقتصادات بلدان مثل إيطاليا وألمانيا، فإن ما ستدركه سريعاً هو أن الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم هي التي تشكل بالفعل عماد تلك الاقتصادات. ولا تغير هذه الشركات منتجاتها بين الحين والآخر؛ فأصبحت بذلك أهم الشركات العالمية المزودة لمنتجات بعينها، ولا أحد يمكنه الاقتراب منها في مجال تخصصها، لأنها تمتلك الكثير من الخبرات والمعرفة المتراكمة، وقامت بكل ما من شأنه المساهمة في إتقان عملها في ذلك المجال.

إعادة التفكير في العولمة

تمثل التأثير الأول للعولمة في زوال أثر الموقع، عن طريق السماح للشركات الدولية بالحصول على أفضلية على الشركات ذات التوجهات المحلية. لذا، ففي المرحلة الأولى من العولمة (Globalization) كانت العالمية (Globalness) نفسها هي التي توفر الميزة؛ أي قدرة شركة ما على حشد المدخلات والموجودات عبر الحدود.

إننا ندخل مرحلة جديدة تتميز بأنها أكثر تناقضاً مع الإدراك الحسي، لأن العالمية هي المسيطرة الآن. فأي شركة الآن، يجب أن تحصل على المدخلات من الموقع الأقل كلفة؛ وأن يكون مصدر رأس المال دولياً؛ وأن توطن المصانع في الدول ذات الأيدي العاملة الرخيصة إذا كان لديها نشاطات كثيفة العمالة.

إن وجود العدد الكبير من الأسواق والشركات العالمية ألغى بالضرورة ميزة العالمية في حد ذاتها؛ فأي شيء يمكن للشركة الوصول إليه عن بعد لم يعد يشكل ميزة تنافسية لها، لأن أي شخص يمكنه الوصول إلى أي شيء.

هذه المرحلة الجديدة من العولمة تضع، للمفارقة، أهمية متزايدة على ما أسميه "القاعدة الرئيسية" (home base) – المرحلة الفريدة من المهارة والخبرة والموردين والمؤسسات المحلية التي تجعل من مواقع محددة مراكز ابتكار وإبداع في أعمال وشركات دون غيرها.

وهناك عدد كبير من الأمثلة على التكتلات الصناعية التي أصبحت مراكز ابتكار وإبداع في مجالات تخصصها؛ فهناك وادي السيليكون المتخصص في الإلكترونيات الدقيقة، وهوليوود المتخصصة في أعمال الترفيه، ولوس أنجلوس المتخصصة في الوسائط المتعددة.

لقد تحسنت فوائد ومزايا نجاح شركة ما في أي مجال بصورة كبيرة بسبب الموقع؛ إذ إن فرصتك في أن تصبح شركة برمجيات حاسوبية عالمية تصبح كبيرة جداً إذا كان مقرك في الولايات المتحدة الأمريكية. ومايزال اليابانيون تائهين في مجال صناعة البرمجيات وقد أنفقت حكومتهم ملايين الدولارات في سبيل تطوير هذه الصناعة.

وقد درجت العادة سابقاً على أن حجم الشركة هو المهم، ولكن الآن أصبح حجم التكتل هو المهم بصورة متزايدة؛ أي الشبكة والبنية التحتية؛ فحجم شركة ما قد يكون صغيراً إذا كان هناك عدد وافر من الموردين الجيدين، وإذا كان هناك عدد وافر من الشركات الداعمة.

يضع هذا التطور في نموذج العولمة أهمية متزايدة على التخصص، وعلى القيام بأشياء محددة في أماكن محددة؛ أشياء يمكنك القيام بها بصورة أفضل في ذلك المكان، عوضاً عن القيام بكل شيء في مكان محدد. على سبيل المثال، تقوم شركة هوندا الآن بتصنيع الدرجات النارية الضخمة ذات الأربع عجلات حصرياً في قاعدتها الرئيسية في الولايات المتحدة الأمريكية، بدلاً من تصنيعها في عدة مصانع موزعة في مناطق مختلفة من العالم.

سوف تتزايد في المستقبل منافسة الدول على إقامة قواعد رئيسية للشركات فيها، لأنها تعتبر مصادر للثروة والأجور المرتفعة؛ وهناك سوف تتركز القدرات التطويرية والإبداعية في أي مجال من الأعمال.

التقنية مقابل الإبداع

يمكن أن يكون للتحولات الأساسية في التقنية تأثير هائل في أهمية الموقع الجغرافي. ورأيي هو أنه حين قللت التغييرات في التقنية من أهمية بعض جوانب الموقع، أصبحت هذه الجوانب لاغية بوصفها مزايا تنافسية. لذلك، وبمعنى ما، فإن ما يحدث هو أن تقنية جديدة تزيح جانباً مزايا ممكنة وبالتالي فإن المزايا المتبقية تصبح أكثر أهمية.

جرت العادة أنه إذا كان لديك نفاذ إلى رأس المال في موطنك، فإن لديك ميزة تنافسية. ولكن الآن، لم يعد وجود الكثير من رأس المال في الموطن يمثل ميزة لأن التطورات التي حدثت في التقنية والسوق تسمح للشركات الخارجية بالنفاذ إلى رأس المال ذاك.

وينطبق الأمر نفسه على ما إذا كان لدينا موظفون يعملون في منازلهم ولا توجد حاجة لوجودهم في الشركة. وهذا يعني أن الأشياء التي يقوم بها هؤلاء الناس لن تبقى ميزة لأن الشركات في كل مكان في الولايات المتحدة الأمريكية يمكنها الوصول إلى أناس يعملون في بيوتهم باستخدام التقنية نفسها.

ثمة عملية ثابتة تعمل التقنية من خلالها على إلغاء المزايا التقليدية للموقع، وخلال قيامها بذلك، فإنها تخلق مزايا جديدة للموقع وترفع من شأنها. وتعد مزايا الموقع الجديدة هذه "مزايا أكثر إبداعية"؛ وهذا موضوع دقيق للغاية ويساء فهمه كثيراً.

لقد أصبح من الشائع بالنسبة إلى المديرين أن يحلموا بالشركة الافتراضية التي لا يوجد فيها أناس عاملون، وإنما مجرد رئيس تنفيذي يتخذ القرارات. لا أحد يعمل في الشركة؛ بل في بيوتهم المتصلة بشبكة الإنترنت؛ حيث يتم تجميع الأجزاء القادمة من الهند ومن كل مكان معاً. لكن إذا كانت تلك هي الطريق التي سيبدو عليها العالم، فعندئذ أي شخص يمكنه أن يحققها وسوف تتكرر المزايا والفوائد بسرعة.

لذا وبمعنى ما، فإنني أجد لدى المديرين افتتان فضولي بطرق التفكير التي تدمر بالضرورة أفضلية منافسيهم.

اقتصادات المعايرة الجديدة

إذا طبقنا هذا التفكير على الاقتصادات بدلاً من تطبيقه على الشركات، فإن على الحكومات أن تفهم أولاً وأخيراً أن هناك نموذجاً جديداً للتنافسية. إنه نموذج قائم على الابتكار والتحديث، إنه نموذج قائم على التخصص، وتزدهر دول في مجالات يمكنها أن تحقق فيها تخصصاً وتفوقاً فريدين. ولا يمكن لها أن تحاول أن تصير كذلك في كل شيء.

ويتعين على الحكومات أن تفهم أن أي شيء تقوم به يحتاج إلى وضع معايير جديدة قياساً بنموذج الإبداع؛ إذ ينبغي أن يتم تسريع التغيير في التشريعات ولا تظل بطيئة. وتحتاج الدول أن يكون لها تشريعات صارمة تدفع الشركات نحو الجيل الجديد من التقنية بدلاً من إعاقتها عند آخر جيل.

كذلك تحتاج الحكومات إلى فهم أن الطريقة الوحيدة التي يمكن للاقتصادات أن تكون فيها مبدعة ومبتكرة هي عبر خلق الكثير من المنافسة المحلية. وفكرة أن الطريق إلى الفوز لا تتم إلا بوجود شركة كبيرة واحدة أضحت بالية من جراء حقيقة أن الحجم لم

يعد مهماً كما كان ذات مرة، وأن التقدم السريع الذي يقوده ضغط المنافسة فقط سيفضي إلى الازدهار.

إذا تمكنت الحكومات من استيعاب حقيقة أن هناك نموذجاً جديداً، عندئذ يصبح العديد من السياسات المتعلقة بتطوير وتحسين تنافسية اقتصاداتها واضحاً نسبياً.

*** ماذا ينبغي علينا أن نفعل الآن للتخطيط لمسار استراتيجي ناجح نحو القرن الحادي والعشرين؟**

أولاً، علينا أن نضع هدف التعلم؛ فالشركات التي ستكون قادرة على تحقيق النجاح، أو تظل ناجحة، ستكون هي الشركات التي يمكنها أن تتعلم بسرعة، وأن تستوعب هذا التعلم وأن تطور رؤى جديدة. وأظن أنه ينبغي على الشركات أن تصبح أقرب إلى الجامعات مما كانت عليه في الماضي. فالشركات كانت تميل إلى التفكير في أنها تعرف الكثير، وبالتالي حاولت أن تكون أكثر فاعلية في القيام بما كانت تعتقد أنه تعرفه. ولكن المسألة الآن مسألة تعلم.

بالإضافة إلى ذلك، على الشركات أن تخلق بيئة لا يقاوم فيها الناس التغيير وإنما يتوقعونه؛ بيئة يمكن للشركات أن تقوي فيها منتجاتها بنفسها بدلاً من أن تنتظر شركة أخرى منافسة لأن تفعل ذلك، وتحول الشركات فيها عملياتها الإنتاجية الخاصة بها إلى عمليات قديمة وبالية بدل أن تدع شركات أخرى تقوم بذلك نيابة عنها.

وأخيراً، والأهم مما سبق، يجب على الشركات أن تعيد تجميع فكرة الاستراتيجية برمتها. فالنجاح أمسى نتيجة مترتبة على صنع الخيارات بشكل متزايد، ويتعين امتلاك نظام لتجنب الضغوط الهائلة من أجل التوصل إلى التراضي وتفادي الإرباك اللذين سنواجههما في حال كان علينا أن ننافس بنجاح في القرن الحادي والعشرين. يبدو أن كثيرين من الناس يتوصلون إلى الاستنتاج نفسه.

استراتيجيات تؤدي إلى النمو

سي كيه براهالاد

من بين الأفكار الرئيسية في كتابنا **المنافسة على المستقبل** (Competing for the Future) أن استمرارية الشركة، بوصفها مؤسسة، تشكل قيمة بحد ذاتها. على سبيل المثال، يصل عمر العديد من الشركات الأمريكية والأوروبية إلى ما لا يقل عن مئة عام، مثل: فورد (Ford) وفيليبس (Philips) وجنرال إلكتريك (GE) وسيمنز (Siemens) ومرسيدس بنز (Mercedes Benz) وإن سي آر (NCR) وإيه تي آند تي (AT&T)، ويقترب عمر آي بي أم (IBM) من ذلك. وينطبق الأمر نفسه على اليابان. وإذا فكرت في استمرارية المؤسسة، وليس في استمرارية عمل معين أو منتجات بعينها، فإنك تجد أن ما يمكّن الشركة من البقاء طوال فترة طويلة هو القدرة على التغير.

يمكنك أن تبحث في تاريخ أي شركة من الشركات التي ذكرتها سابقاً وستجد أن مجمل خدماتها ومنتجاتها وتقنياتها تغيرت على مدى السنوات العشرين أو الثلاثين أو الأربعين الأخيرة. إن التغير حتمي للمحافظة على الاستمرارية. وإذا كانت للاستمرارية قيمة في مجتمع ما، فإن التغير عندئذ يعد شرطاً لازماً: بمعنى أنك إن لم تتغير فستموت.

جرت العادة أن يكون التغير قضية أجيال، أي إن جيلاً من المديرين يغادر ليحل محله جيل جديد ليخلق أعمالاً وفرصاً جديدة. لكن مع الاضطراب الهائل والسرعة الكبيرة التي تتغير بها الصناعات في الوقت الحالي، لا يمكنك الجلوس فقط وانتظار الجيل الجديد من المديرين ليضطلعوا بمسؤولية التغيير. إنه لمن المرغوب كثيراً بالنسبة للمديرين الذين يتولون المسؤولية أن يتحلوا بالقدرة على تخيل المستقبل وعلى التأثير في تطور الصناعات.

إن التنافس على المستقبل يعني بالأساس المحافظة على الاستمرارية عن طريق ضمان أن الشركة تواصل خلق مصادر ربح جديدة. وهذا يتطلب التزاماً لخلق أعمال ومنتجات جديدة.

علاوة على ذلك، إذا التزمت بالاستمرارية والتغيير، عندئذ تحتاج إلى التركيز على الموارد، وتصبح مستويات الأرباح العالية الناجمة عن الأعمال القائمة شرطاً مسبقاً. لكن في حين أن مستويات الأرباح العالية تعد ضرورة ملحة، فإن القدرة على إعادة الاستثمار بطريقة ثابتة ومتناغمة لبناء قاعدة ماهرة ولتشكيل نمط تطور السوق تعد مهمة أيضاً.

إن المنافسة على المستقبل لا تتعلق بوجود رؤية مستقبلية فحسب؛ بل تتعلق أيضاً بوجود رغبة قوية في تحقيق ربح كبير في الأعمال الحالية، وهي الرغبة التي تضع ضغطاً هائلاً على المؤسسة من أجل زيادة سقف الأداء. وتتعلق أيضاً بخلق دورة فعالة في المؤسسة، حيث تواصل ابتكار أعمال جديدة، ومصادر ربح جديدة، وتواصل أيضاً زيادة القدرة على الارتقاء والربحية داخل الأعمال القائمة التي ينبغي أن تكون كلها جزءاً من توجه الشركة الواضح، ويجب ألا تكون مفرطة في الخصوصية.

يعد التحسين المتواصل أمراً مرغوباً فيه، ولكن ينبغي لك أن تفكر في انعكاساته. إننا نقول للموظفين: «إذا لم تصبحوا أكثر فاعلية وكفاءة، فستفقدون وظائفكم لصالح منافسيكم». والموظفون يمكنهم أن يفهموا ذلك. غير أننا نقول أيضاً: «إذا أصبحتم فاعلين للغاية، فستفقدون وظائفكم لصالح تطوير الإنتاجية» وهو ما لا يمكنهم فهمه. فإلى متى تتوقع من الموظفين أن يواصلوا التطوير والتحسين دون أن يدركوا أن مثل هذا التحسين والتطوير سيؤدي إلى خسارتهم لوظائفهم؟

ماذا سيحدث؟ قريباً جداً سيبدأ الناس بتعلم الكلمات، وسوف تحصل على إذعان كبير، ولكنك لن تحصل على الالتزام، وسوف تحصل على التقبل لفكرة التحسينات المستمرة ولكنك لن تحصل على الإثارة والحماسة للقيام بذلك. ذلك هو السبب وراء

تضاؤل نشاطات إعادة الهندسة، فحتى مؤشر "سي إس سي" (CSC) يقر بأن 70 ـ 80٪ من الشركات لا ترى الفائدة الكاملة لإعادة الهندسة.

إذا أردت أن تحصل على تحسين مستمر، فإنه يجب إعادة تأهيل الناس الذين يتحولون إلى فائض، في فرص جديدة. وبالطبع، من السهل القيام بذلك إذا كان ممكناً أن تخلق أعمالاً جديدة تنسجم مع قاعدة المهارة الموجودة. ولهذا السبب نتحدث عن التنوع المحوري القائم على المنافسة، حيث يمكنك إعادة توزيع الموظفين (وقاعدة المهارة). ولكن، لا يمكنك أن تعيد توزيع الموظفين إذا لم تحقق النمو، لأن التحسينات الإنتاجية سينجم عنها الحاجة إلى عدد أقل من الموظفين للقيام بالمستوى نفسه من الأعمال. لذلك، فإن التحسين المستمر يقوم على النمو المتواصل. وستتأجل جهود التحسين المتواصل إذا لم تحقق نمواً متزامناً.

إن تخفيض عدد الموظفين يمكن أن يشبه شركة تفقد شهيتها؛ فهي يمكنها أن تجعلك نحيفاً هزيلاً، ولكنها لن تجعلك بالضرورة بصحة سليمة. ففي النهاية، أنت تحتاج إلى النمو وإلى التغير. وهناك حاجة لبناء عضلات مستقبلية، وليس إلى مجرد تخفيف "سمنة" الشركة.

بالمثل، هناك عدة شركات لا تعاني الترهل والكسل فحسب؛ ولكنها عمياء أيضاً. لذلك فهي تحتاج إلى العمل على رؤاها وعلى رؤيتها للمستقبل. وتحتاج إلى تحديد طريق الارتحال التي ستأخذها إلى ذلك المستقبل ومن ثم تبدأ باتباعها.

ينجم عن عملية إعادة الهيكلة الكثير من السيولة المالية. وتخفض الشركات من ديونها؛ وتقوي موازناتها، وتزداد إيرادات أسهمها المالية، وهو أمر جيد، ولكن يتبقى لديها فائض مالي كبير. والكثير منها يعيد شراء أسهمه. وهذا يشمل شركات: جنرال إلكتريك، وآي بي أم، وإيه تي آند تي... وغيرها. وفجأة، تجد الشركات أن الكفاءات الجديدة الاستثنائية، التي كانت ممكنة ولم تحلم بها قط، سوف تخلق مقادير كبيرة من المال. غير أنها إذا لم تكن لديها القدرة على إعادة نشر تلك السيولة

النقدية في فرص نمو، فإنها ستجد نفسها أمام خيارين: سيكون الأول هو التملك، بكل ما له من آثار جانبية ضارة، أما الثاني فهو أن تصبح هدفاً للسيطرة عليها.

وسواء نظرت إلى الأمر من وجهة نظر المستثمر أو الموظف أو الزبون الذي يريد نواحي عملية وفوائد وقيماً جديدة وعلاقة عكسية جديدة بين السعر والأداء، فإن الحاجة إلى النمو والتغيير تظل حتمية.

فكر في العدد الكبير من الفرص التي قد تضيع خلال عملية إعادة الهيكلة. فكر فيما قد يحدث لو أن الشركات استخدمت كل القوى العقلية "الفائضة" التي تتخلص منها لتتخيل أسواقاً جديدة للغد، أو لبناء كفاءات رئيسية جديدة ستوفر لها ميزة في تلك الأسواق.

على أي حال، لقد كان كبار المديرين يقضون وقتاً قليلاً في البحث في خارج المؤسسة وفي مستقبلها، والكثير من الوقت في البحث في داخلها وماضيها. ولم تكن المسألة تتعلق بماهية الانعكاسات التي قد تحدثها التقنية الجديدة ولا بالكيفية التي قد تكون عليها صناعاتهم في السنوات الخمس أو العشر القادمة. لقد كانت الكيفية التي يمكنهم بها خفض النفقات، والكيفية التي يمكنهم بها الرد على آخر خطوة قام بها منافسهم، والكيفية التي يمكنهم بها تحسين نوعيتهم أو خفض دورتهم الزمنية وغير ذلك.

ومع أن قضايا التحسينات هذه مهمة ومشروعة، فإن لها علاقة بالتنافس في الوقت الحاضر أكثر مما لها علاقة بالتنافس على المستقبل. وما لم تقم بتنمية أسواق جديدة وأعمال جديدة ومصادر أرباح جديدة وتطويرها، فإنك ستجد نفسك في طاحونة، تحاول فيها دائماً تحسين الهوامش والأرباح الدائمة التناقص والناتجة عن أعمال تجارية سابقة.

وجهة النظر التقليدية

قامت النظرة التقليدية للمنافسة على ثلاثة افتراضات أعتقد أنها لم تعد صالحة. الافتراض الأول هو أن حدود الصناعة واضحة؛ بمعنى أنك تعلم من هم الموردون ومن

هم المنافسون ومن هم الزبائن ومن هم المتعاونون والمنافسون الجدد. لكن لا توجد طريقة على الإطلاق، في السوق الناشئة، تمكنك من معرفة من هم الموردون والزبائن والمنافسون والمتعاونون بالضبط. تعتبر شركتا فيليبس وسوني شركتين متنافستين، ولكنهما متعاونتان كذلك، فالتنافس بينهما لا يمنع أن تكون كل شركة منهما موردة للأخرى. وينطبق الأمرنفسه على شركتي آي بي أم وأبل (Apple). إن حدود الصناعة التي كان يفترض أن تكون واضحة، أصبحت ضبابية ومتداخلة بالكامل.

الافتراض الثاني هو أن الصناعات تتمتع بخصائص واضحة وبيّنة. غير أن الصناعات الآن تندمج وتمتزج، ومثال ذلك الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية والحواسيب والاتصالات والمكونات والترفيه وغيرها. ولم تعد ماهية المنتج ولا قيمته للزبون واضحة بالضبط. وأفضل مثال على ذلك هو جهاز الحاسوب الشخصي. فما هو الحاسوب الشخصي؟ هل هو أداة ترفيه منزلي، أم أداة عمل أم أداة لملء الفراغ، أم أداة إنتاج؟ كل ذلك يعتمد على طريقة استخدام الحاسوب في وقت معين.

أما الافتراض الثالث، فهو أنك تستطيع أن تخطط للمستقبل. ولكن هناك الكثير جداً من التغيير الجاري في البنية التحتية لميدان المنافسة بحيث لن تستطيع أن تنهض بذلك التخطيط.

إن أخذ كل هذه الأمور في الحسبان في تفكيرك - التقنيات الشديدة التنوع وتحرير التشريعات وسحب الأموال من الأسواق وتداخل المنافسين والمتعاونين وتوجيه طريق الهجرة - يقتضي كمية هائلة من التوليف ويعد عملاً فكرياً شاقاً.

لذلك، يتجنب معظم المديرين عملية التوليف. إن ما تراه هو أن لدى الشركات الكثير من البيانات، وهي غالباً ما يكون لديها مكتب للبيانات، ولكنها ما تزال لا تفهم ما ستكون عليه القوى الدافعة الاثنتان أو الثلاث الأساسية بالنسبة إلى مستقبلها. وهي لا تعرف كيف تولف المعلومات الموجودة في الكتب والأوراق ولا تلك الموجودة في الحواسيب، كما لا تعرف كيف تولف المعلومات المتعلقة بنمط العمل ونمط الحياة والقضايا الديمغرافية مع قضايا التقنية الصعبة وقضايا غير متوقعة منطقياً مثل السياسة

وتحرير التشريعات. إنك بحاجة إلى منهج جديد مثل ذلك الذي وصفناه في كتاب **المنافسة على المستقبل** الهيكلية الاستراتيجية من أجل التواصل معها.

هيكلية استراتيجية

لا يكفي أن تتصور المستقبل، إذ إن عليك أن تقوم ببنائه؛ ولذا يجب أن يتوافر لديك مخطط لإقامة أعمال التجارة المستقبلية. وقد تمتعت شركات كثيرة ببصيرة عجيبة فيما يخص الصناعة، ولكنها افتقرت إلى القدرة على تنفيذها. ومن بين هذه الشركات شركة أبل. ومع أنه يحتمل أن تكون شركة زيروكس (Xerox) قد تمتعت بتقنية أكبر، فإنها أضاعت من الفرص أكثر من أي شركة أخرى في مجال التقنية العليا. ومن أجل بناء الفرص المستقبلية التي تصورتها، تحتاج إلى تطوير هذه القدرة على التنفيذ. وهذا هو السبب وراء حديثنا عن الهيكلية لأن المهندسين يحتاجون إلى أكثر من الحلم، وهم يحتاجون إلى وضع مخططات لتحويل الحلم إلى حقيقة.

وبحسب مفهوم الشركة، فإن الهيكلية الاستراتيجية تعد حلقة وصل بين الحاضر والمستقبل. وهي تخبرك ما الذي ينبغي عليك أن تفعله الآن، وما الكفاءات الجديدة التي يجب أن تتمتع بها، وأي أصناف جديدة من الزبائن يجب أن تحاول تفهمها، وأي قنوات توزيع جديدة يجب أن تستكشفها، من أجل الوصول إلى موقع فائز لنفسك في مسرح الفرص الجديدة.

إن الهيكلية الاستراتيجية ليست خطة مفصلة، إنها الصورة الكبيرة الشاملة. وهي برنامج العمل الواسع لنشر سلسلة جديدة من الخيارات، واكتساب كفاءات جديدة، والارتقاء بالكفاءات الموجودة وإعادة تنظيم ما يُعرض ويقدم للزبون.

ويتعلق التنافس على المستقبل بالتنافس على حصة الفرص بدلاً من حصة السوق. كيف يمكننا الحديث عن حصة السوق في أسواق غير موجودة، أسواق يجب أن ننشئها؟ بدلاً من ذلك، فإننا نتحدث عن ميادين الفرص، مثل الخدمات المالية والأدوية المعدلة وراثياً وأنظمة المعلومات المنزلية.

والأسئلة التي يجب أن نطرحها على أنفسنا هي: ما مقدار الحصة من الفرص المستقبلية التي يمكننا أن نلتقطها بما يتوافر لدينا حالياً من كفاءات رئيسية؟ وأي الكفاءات الجديدة يجب علينا بناؤها من أجل زيادة حصتنا من الفرص المستقبلية إلى أقصى حد ممكن؟

والنقطة المثيرة هي أن هذا لا يتعلق بتقليد الآخرين. دعوني أقدم لكم مثالاً بسيطاً: إذا نظرتم إلى الوسائط المتعددة، فإنكم ستجدون أن الطريقة التي تتعامل بها شركة هيولت باكارد (HP) مع الوسائط المتعددة مختلفة تماماً عن طريقة موتورولا (Motorola)، غير أن الشركتين تعدان ناجحتين بالمقدار نفسه. ما نستشفه من هذا المثال هو أن الوسائط المتعددة ليست مجرد فرصة واحدة. فالأمر يعتمد على ما يميزك عن الآخرين؛ ويعتمد على أي خيارات للزبون تريد أن تؤثر فيها وتقودها. يمكن أن يكون لديك آراء مختلفة بشأن فرص الوسائط المتعددة. وكل شركة يجب أن تكون لديها وجهة نظر حول الكيفية التي ستطور بها صناعتها وأيها ستكون محط اهتمامها. ومن ثم تحتاج إلى معرفة كيفية تدبر طريق الهجرة وكيفية إزالة الخطر عن الفرص التي حددتها.

إزالة الخطر عن الفرص

ليس بالضرورة أن يكون التفكير في المستقبل وصناعته أمراً يتسم بالخطورة. وتبدأ طريقتك في إزالة الخطر عن الفرص أولاً بتكوين وجهة نظر، وثانياً بالتجربة بأقل تكلفة ممكنة والتعلم من الأسواق؛ وثالثاً، باستخدام التحالفات والموردين والشركاء لتقاسم المخاطر، ورابعاً، عن طريق التأثير في المعارك الاعتيادية بحيث لا تضع كل البيض في سلة واحدة قبل أن تعرف أن لديك تحالفاً منتصراً. وهناك عدة طرق مختلفة يمكنك بها التقليل باستمرار من المخاطر وتظل في الصدارة في الوقت نفسه.

بالطبع، لا تنظر الكثير من الشركات إلى الأمر من تلك الزاوية. وهي تعتقد أن مجرد كون الشركة في الصدارة يعرضها للخطر. ولكن لا يمكنك الافتراض بأنك تستطيع أن تحل في المرتبة الثانية في السوق وتظل تجني الأموال. وإذا كان لديك منافس قذر لا يعرف كيف يوسع شركته بسرعة ليلتقط الفرصة، فقد تظل قادراً على تحقيق بعض

المال، ولكن هذا غير محتمل اليوم. الأمر الآخر هو أنه في كثير من الأعمال التجارية، ثمة تأكل هائل في الهوامش. إذا نظرت، على سبيل المثال، إلى منتجات الوسائط المتعددة، فإن هوامش الربح تتأكل خلال الأشهر الستة الأولى. وإذا كنت تحتل المرتبة الثانية في السوق، وإذا كنت متأخراً خلف أول الواصلين بما بين 6 إلى 8 أشهر، فقد تتمكن من الحصول على حصة من السوق، ولكن قد يكون من الصعب بلوغ هياكل هوامش الربح. هذه بعض الأسباب وراء كون "الإسراع للحصول على المركز الثاني" قد لا يعني شيئاً بالضرورة.

*** ما الذي يميز الشركات الناجحة في المنافسة على المستقبل؟**

ثمة أمران يميزان أغلب هذه الشركات. الأول، أن الشركات التي تتمكن من اللحاق بالمستقبل لديها طموحات. . . طموحات مشتركة تكمن خارج نطاق قاعدة الموارد الخاصة بالشركة. وتتمكن الشركات الناجحة من مد قاعدة مواردها وتوسيعها. لننظر إلى الشركات اليابانية مثل سوني وكانون وهوندا وشارب؛ لقد حققت انتصارات تنافسية هائلة، وغالباً بموارد تقل كثيراً وبصورة ملحوظة عن منافساتها، إن طموحاتها تفوق مواردها، وهذا يشكل عنصراً مهماً في خلق تلك الأنواع من المزايا التنافسية المستقبلية التي نناقشها.

ثانياً، لقد توصلت الشركات الناجحة إلى تصور للمستقبل من خلال عملية التوليف؛ إما من خلال عملية منهجية داخل الشركة أو من خلال بعض الفهم الحدسي للصناعة. والطريقة لا تهم. على أي حال، كلما كانت الشركة أكبر والتقنية أكثر تعقيداً، زاد إلحاح الحاجة إلى عملية منهجية.

ولو نظرت إلى شركة مايكروسوفت، على سبيل المثال، لوجدت أن لديها وجهة نظر مميزة. وسواء أكنت تتفق مع وجهة نظرها أم لا فهذا لا يهم، فهي في النهاية تطبقها بصورة منهجية. وفي الواقع، لقد كان من المفيد جداً أن يكون كل ما استمعنا إليه هو الشكاوى؛ بحيث أنظر إلى الشركة وأقول: «أليس هذا ما يجب أن نفعله بصفتنا مديرين، أي أن نكون منهجيين وواضحين، ومن ثم نجمع كل الأجزاء ونضعها في

أماكنها جزءاً بعد آخر؟» والخبر الجيد هو أنه في كل وقت يتم فيه تنفيذ استراتيجية جيدة بصورة حسنة، فإنها تصبح أكثر وضوحاً، وهذا ما يحدث بالضبط. وكل شخص يمكنه أن يرى إلى أين تتجه شركة مايكروسوفت. والأمر نفسه ينطبق على شركة هيولت باكرد.

إن الكثير من الشركات التي تشتكي إنما تشتكي لأنها لا تمتلك استراتيجية جيدة، بل وليست لديها رؤية. فشركة دي إي سي (DEC) لم تر الفرصة في أجهزة الحاسوب الشخصي، وشركة زيروكس لم تر الفرصة في أجهزة النسخ الشخصية الصغيرة.

وفي شركات مثل هذه، أصبح التخطيط الاستراتيجي ممارسة مالية، ولم يستحث النقاشات العميقة بشأن المكانة التي ستكون عليها الشركة في غضون عشر سنوات. وبدلاً من ذلك، أصبح التخطيط الاستراتيجي ممارسة تتعلق بوضع الشركة في مكانة محددة في مجال الصناعة، ولم يكن قط مسألة تتعلق بكيفية إعادة تشكيل الصناعات، ولا بكيفية خلق فرص جديدة، ولا بكيفية خلق وظائف عملية جديدة، ولا بكيفية تغيير علاقة السعر/ الأداء في السوق. وبدلاً من ذلك، أصبح التخطيط الاستراتيجي طقساً.

تحتاج الشركات إلى أن تكون لديها غاية استراتيجية؛ أي أن يكون لديها طموح مشترك على نطاق واسع، وأن يكون لديها هدف واضح، وأن يكون لديها أيضاً هاجس الفوز، فذلك هو الوقود الذي يغذي المحرك.

ولا يكفي أن تكون لدى الشركة هيكلية استراتيجية؛ فالهيكلية الاستراتيجية تضع للشركة اتجاهاً، ولكنها تحتاج إلى الطاقة العاطفية والفكرية للقيام بالرحلة. وهي تحتاج إلى طموح مشترك يسمح للشركة بالتوسع إلى ما وراء مواردها الحالية - طموح يمنحها حساً بالاتجاه ومعرفة بالهدف العام ومعرفة بالمصير وتحدياً محدداً وملهماً يوجه احترام كل شخص وولاءه في المؤسسة. وليست الغاية الاستراتيجية تعبيراً عن الإمكانيات، وإنما عن الأهداف. أما الإمكانيات فيجب اكتشافها أثناء المسيرة.

وإذا كان لهدف الشركة أن يمد المؤسسة بأكملها بالنشاط والطاقة، فإنه ينبغي له أن يدفع بأكبر عدد ممكن من الموظفين في المؤسسة - وبخاصة أولئك الموظفون الذين

يعملون بالقرب من الزبائن والأقرب إلى التقنية - إلى الانهماك بالتفكير في الاستراتيجية. وهذا هو سبب وجوب إشراك الجيل الجديد بدلاً من كبار الشخصيات المهمة فقط. وفي الواقع، يجب أن يكون هناك دمج للتفكير والتصور الجماعي للمديرين والموظفين في كافة أنحاء الشركة. وهذا يحدث اليوم في شركة تلو الأخرى، في ماريوت (Marriott) وستيل كايس (Steelcase) وإي دي أس (EDS) وفيليبس ونوكيا وغيرها من الشركات. إن نوعية العمل ونوعية الالتزام الذي يتجذر عميقاً في هذه المؤسسات هو المثير حقاً، بل يدهش الإدارة العليا.

إن دور كبار المديرين هو التأكد من أن المؤسسة تعمل على تطوير هذا الطموح الواسع. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يجري التعبير عنه صراحة وفهمه وإعادة تفسيره باستمرار؛ فكل سنة أو اثنتين، يجب على الإدارة أن تعيد تفسير طموحها وترجمته والقول: «هذا ما يعنيه لنا في العامين القادمين»، لذا فإن التحدي يتجدد دائماً ولكن الأهداف تبقى هي نفسها بشكل أو آخر. على سبيل المثال، اعتادت شركة إن إي سي الحديث عن سي آند سي (C&C). وكان هذا يعني أنها ستكون في مقدمة الشركات التي تعمل في تقنية تلاقي الحواسيب والاتصالات. والآن، بعد مرور عشرين سنة، التقى الحاسوب بالاتصالات، وصار هناك سي آند سي جديدة تسمى "الترابطية والتوافقية" (Compatibility and Connectivity). إنه الهدف نفسه، ولكنه تحد جديد.

*** كيف يمكنك أن تشكل منظور "المؤهلات الأساسية" داخل شركة كانت تركز بشكل تقليدي على وحدات الأعمال التجارية؛ وعلى أنواع محددة من المنتجات والخدمات؟**

البداية هي وضع معيار للشركة كما يراها الزبون، وكما يراها المنافسون وكما يراها الموظفون العاملون فيها. وعلينا أن ننظر إلى الشركة باعتبارها حزمة مؤهلات وقوى أساسية وليس مجرد حزمة من وحدات الأعمال التجارية. إن وحدات الأعمال التجارية تتركز على المنتجات والأسواق، في حين تركز الكفاءات الأساسية على فوائد الزبون، مثل "الاستخدام السهل" لحواسيب شركة أبل أو أجهزة سوني الجيبية. وعلينا

أن نحدد المؤهلات الرئيسية التي تسمح لنا بصنع منتجات جديدة، وتسمح لنا أيضاً بالنجاح في الأعمال التجارية القائمة؛ وعلينا أن نسأل أنفسنا حول الشيء الذي يمكننا أن نرتقي به بينما نتجه نحو المستقبل، وحول ما يمكننا أن نفعله بحيث يكون صعباً على الشركات الأخرى أن تفعل مثله.

وبعد، من أجل أن تغير الإدارة نظرتها حول الاستراتيجية، فإنها تحتاج إلى البدء بمقارنة المؤسسة وفق نمط تفكير مختلف. ويجب أن تصبح متعاونة؛ إذ لا يمكننا أن نحشد طاقات الشركة كلها حول غاية استراتيجية تستخدم طرق الإدارة القديمة. إن أول التحديات التي عملت طرق الإدارة الجديدة على مواجهتها تمثل في دور الإدارة العليا وقيمتها المضافة. فهل أصبحت هذه الإدارة راعية للمؤهلات الرئيسية؟ وهل ترى أي الكفاءات الجديدة التي يجب أن تعمل على بنائها؟ وهل تخلق فرصاً جديدة في المؤسسة لتعلم مهارات جديدة؟

وعلينا أن نسأل أنفسنا حول دور التسلسل الهرمي، وحول الكيفية التي تتحطم بها الحدود الإدارية بين المستويات والوظائف ووحدات العمل، وكذلك حول الكيفية التي تتحطم بها الحدود بين الزبائن والشركة وبين المزودين والشركة، وأيضاً حول الكيفية التي تتحطم بها الحدود بين الإدارة العليا والإدارة العاملة. وأخيراً، يجب أن نسأل أنفسنا حول الكيفية التي تتحطم بها الحدود بين المستثمرين والموظفين.

هناك الكثير من الأمور العملية التي ينبغي القيام بها، ومن الواضح أن هذه الأسئلة لن تجد حلاً بين عشية وضحاها أو بخطوة واحدة؛ فهي عبارة عن عملية تتطلب التفكير العميق. أما المسار الذي ستتبعه المؤسسة نحو الكأس المقدسة فسوف يكون مختلفاً، وذلك يعتمد على المؤسسة نفسها. ولا يمكن القول: «أعطني خيطين تلميحيين ذكيين، وسأعرف كيف أصل إلى هناك». وعليك أن تناقش هذه القضايا، وتفهمها وتجربها.

وبكلمات أخرى، تماماً مثلما يوجد هناك عملية تطور للأسواق والقدرات، يوجد هناك أيضاً حاجة إلى حدوث تطور في عملية السيطرة الداخلية ضمن المؤسسة.

عدم التعلم من الماضي

يجب على الشركات ألا تتعلم كثيراً من ماضيها وكذلك أن تتساه! فالمستقبل لن يكون استقراء للماضي. ومثل صاروخ الفضاء المتجه نحو القمر، على الشركة أن تكون مستعدة لطرح تلك الأجزاء من ماضيها التي لم تعد تحتوي على وقود الرحلة والتي أصبحت بالتالي تشكل عبئاً إضافياً لا لزوم له. وهذا صعب على وجه الخصوص بالنسبة لكبار المديرين؛ أولئك الذين صنعوا الماضي، والذين ما زال لديهم الكثير من الأسهم العاطفية المستثمرة فيها.

وإذا أردت النجاة من قوة جاذبية الماضي، فعليك أن تكون مستعداً لتحدي مبادئك التقليدية، وأن تعيد خلق استراتيجياتك الأساسية وتعيد التفكير في معظم فرضياتك الأساسية بشأن الكيفية التي ستنافس بها الآخرين. وغالباً ما تمر الشركة في أزمة قبل أن تكون مستعدة للقيام بذلك. كما تحتاج إلى شعور بالضرورة الملحة، وشعور بأن النجاح المستقبلي للشركة ليس حتمياً.

تلجأ بعض الشركات إلى افتعال "أزمة" من أجل إحداث هذا الشعور بالضرورة الملحة في المؤسسة. فشركة بوينج (Boeing) قامت بإنتاج شريط فيديو لموظفيها تم عرضه بوصفه تقريراً إخبارياً مستقبلياً حول الإرث المحزن لهذه الشركة التي كانت شركة عظيمة ذات مرة. وتم تصميمه لمساعدة الموظفين على فهم الحاجة إلى التغيير والحاجة إلى وجود أهداف بطولية عظيمة من أجل المستقبل. وقامت شركة موتورولا بتجربة مماثلة؛ فقد صممت برنامجاً لبناء الوعي أطلقت عليه اسم "الارتقاء إلى مستوى التحديات"، وقد وضع هذا البرنامج الموظفين في مواجهة المؤشرات التحذيرية المبكرة للمصير الداهم الذي ينتظر الشركة ووصف لهم تحديات المنافسة التي ستواجهها موتورولا في المستقبل. ليس من السهل عدم التعلم من الماضي أو نسيانه، ولكن يجب القيام بذلك، حتى وإن كان عليك أن تواجه أزمة حقيقية أو تخيلية للقيام به.

وبالطبع، ومن أجل المستقبل، ليس مطلوباً منك أن تتخلى عن كل ماضيك؛ إذ ثمة حاجة للانتقائية هنا. ولكن بالضرورة، قد لا تكون وصفات النجاح التي تحققت في

ماضيك صالحة لأن تكون وصفات نجاح لمستقبلك. على سبيل المثال، كانت النوعية مصدراً للميزة التنافسية في الماضي. وتحديداً في ذلك المجال كانت تتركز جهود العديد من الشركات. ولكن في القرن الحادي والعشرين، فإن الجودة النوعية لن تكون أكثر من مجرد ثمن بطاقة دخول إلى السوق، لذلك هناك حاجة إلى التحرك، تماماً كما يفعل اليابانيون. فهم من أوجد المنافسة القائمة على النوعية والجودة. ولكن، يدرك المديرون اليابانيون أن المزايا التنافسية الحالية قد لا تكون صفات مميزة في الغد. وفي دراسة مسحية أجريت مؤخراً، لم تكن النوعية هي مصدر الميزة التنافسية التي صنَّفها المديرون اليابانيون في المرتبة الأولى لخلق المستقبل، بل القدرة على خلق وصنع منتجات وأعمال تجارية جديدة تماماً.

حق الشفعة العالمية

إن أسعد حظ يمكن لأي شخص أن يأمل وجوده هو انضمام 3.5 مليارات نسمة إلى اقتصاد السوق العالمي بسلام. وحتى لو تحول هذا الرقم إلى ما بين 600 و800 مليون زبون جديد فقط، فإنه يمثل فرصة استثنائية!

بالنسبة إلي، نهض الاقتصاد العالمي بثلاثة أشياء؛ أولاً، فقد زاد بالتأكيد من حجم الأسواق بالنسبة إلى الجميع. وثانياً، أوجد منافسين جدداً في الأسواق. وأتوقع أن يصبح المنافسون الصينيون والهنود والأندونيسيون منافسين عالميين خلال هذا العقد. ولن يكون هؤلاء مجرد منافسين فحسب، بلغة العمالة الرخيصة، بل سيكونون منافسين من طراز جديد لأنهم أقاموا نوعاً من أكبر الأسواق العالمية وأحدثها. وهم بمجرد حجمهم الكبير يستطيعون التأثير في هيكل تكاليف الصناعة على مستوى العالم. على سبيل المثال، سوف يؤثر حجم السوق الصينية في هيكل تكاليف الشركات العاملة في صناعة أجهزة التلفاز، أو في الشركات الكيماوية والدوائية الضخمة، أو في الشركات العاملة في قطاع التعليم. وينطبق الأمر نفسه على الهند. فقد تكون هناك دينامية جديدة تتعلق بمن يؤثر في هيكلية التكاليف بسبب المكان الذي توجد فيه الأسواق المهمة. ثالثاً، سوف يحدث الإبداع والابتكار في كافة أنحاء العالم، وليس في أمريكا

الشمالية وأوربا فقط. وأعتقد أن هذا الأمر يعد مسألة مهمة جداً، لأنه إذا قدر للإبداع أن يحدث في مناطق مختلفة من العالم، فإنه ينبغي أن تكون لدينا آليات استشعار وأناس يشاهدون ويراقبون تلك الخطوات.

وقد صاغها إد آرتزت (Ed Artzt)، رئيس بي آند جي (P&G) بالشكل التالي: «إذا لم نقم بها مبكراً على المستوى العالمي، فإن شخصاً آخر سيقوم بها». وهناك حاجة إلى حق شفعة عالمي، وسوف تزداد أهمية هذا الحق كثيراً عن ذي قبل لأن الحجوم الملائمة للعمليات التي تريد أن تنجزها ستعتمد على حق الشفعة هذا. ومع تزايد تكاليف تطوير المنتجات الجديدة بشكل كبير، فإنك إذا أردت عائداً مناسباً على استثماراتك، ينبغي عليك أن تطور منتجات للسوق العالمية. وبكلمات أخرى، يجب عليك أن تحصل على آلية نفاذ لقنوات التوزيع المهمة حول العالم ومن ثم تطرح المنتج الجديد في السوق بسرعة في أكبر عدد ممكن من الدول. تتحول المسألة إلى حق شفعة عالمية بدلاً من كونها مجرد فترة زمنية للسوق. وفي نهاية الأمر، يصبح السباق إلى المستقبل اندفاعاً جنونياً لخط النهاية.

وهناك عدة أمثلة حول شركات تقوم بذلك بنجاح. وتعد شركة بي آند جي واحدة منها؛ حيث وضعت حفاظات الأطفال من نوع "مراحل بامبرز" (Pampers Phases)، التي كانت ابتكاراً جديداً في أعمال حفاظات الأطفال التي تستخدم لمرة واحدة، على رف البيع في 90 دولة في أقل من سنة. وكذلك شركة جيليت (Gillette) التي وضعت شفرات الحلاقة من نوع سنسور (Sensor) في 19 دولة في الوقت نفسه تقريباً.

*** ما هي أفضل طريقة لإقناع كبار المديرين، وبخاصة في الشركات الكبيرة، بضرورة تطوير وجهة نظر تنافسية فريدة بشأن المستقبل، وللسعي وراء تحقيق النمو عن طريق توفير فرص تجارية جديدة؟**

إن أفضل طريقة لذلك هي أن نطلب منهم أن ينظروا إلى كل الشركات الكبيرة التي لم تعد قائمة أو لم يعد لها وجود. وفي الواقع، انظروا في أعداد مجلة "**فورتشن 500**" (*Fortune 500*) أو "**فورتشن 100**" (*Fortune 100*) خلال السنوات الخمسين

الماضية، واسألوا عن عدد الشركات التي اختفت من القائمة وأيها ظلت موجودة، وسوف تجدون أن من بقيت منها ظلت تتطلع إلى الأمام قدماً ولا تنظر إلى الوراء. وظلت كذلك تغير من قواعد المنافسة وقوانينها، بدلاً من اتباع القواعد والقوانين المقبولة. كما أنها حددت بانتظام الوسائل الجديدة للقيام بالأعمال ومكنت تتصدر تبني المفاهيم الإنتاجية الجديدة، وتشكل كفاءات أساسية جديدة، وتفتح أسواقاً جديدة، وتضع معايير جديدة وتتحدى فرضياتها الخاصة بها. وباختصار فهي تسيطر على مستقبلها.

ولا يمكنكم القيام بذلك إذا لم تكونوا مستعدين للتغيير والانتقال من المكان الذي تقفون فيه حالياً. إن الفرص موجودة لكل شخص، ولكن التقاط الفرص التجارية الجديدة أشبه بإطلاق النار على سرب من البط الطائر، حيث لا يمكنك القيام بذلك من أماكن ثابتة للبنادق.

إعادة ابتكار أسس المنافسة

جاري هامل

إن معظم ما قامت به الشركات طوال العقد الماضي كان عبارة عن نوع من التركيز الداخلي. بالنسبة إلى إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة، فهما تتعلقان بكيفية تحسين وضعنا الداخلي؛ فقد كانت الشركات تعمل لمحاولة سد الفجوات في الأداء والوصول به إلى معايير التنافسية ومقاييسها. وذلك هو أساس وضع المعايير (benchmarking): أي دعني أخرج وأر من هو الأفضل في الفئة نفسها وأتأكد على الأقل بأنني على تلك الدرجة من الجودة.

قد أجادل بأن هناك اختلافاً جذرياً بين وضع المعايرة وشق طريق؛ أي بين تحسين قدرات المؤسسة وفتح أسواق جديدة تماماً؛ فالأسواق الجديدة هي فقط التي ستحقق الثراء على المدى البعيد. إن الوصول السهل إلى المكان الذي وصل إليه الآخرون ضروري للبقاء في اللعبة، غير أن الفائزين سيكونون الشركات التي تمتلك القدرة على ابتكار ألعاب جديدة تماماً.

وحيثما تنظر في العالم، فإنك سترى نوعين من الشركات؛ فأنت ترى المتخلفين عن الركب الذين تخلفوا وراء منحنى التغيير، وترى أيضاً "المتحدّين" الذين جاؤوا في مقدمة منحنى التغيير. أما ما أصاب معظم المستشارين ومعظم الشركات بالقلق فهو: كيف يمكن معالجة مشكلات التأخر؟ وتمضي هذه المشكلات تحت راية تغيير المؤسسة الكبيرة. لذا يوجد لدينا كتب مثل **القائد الانتقالي** (The Transformational Leader) و**تغيير المؤسسة** (Transforming the Organization). وحجتي هي أن التغيير المؤسسي يعد مشكلة ثانوية بالفعل. أما المشكلة الأساسية فتتعلق بتغيير الصناعة. والمتخلفون، الذين يكافحون التغيير المؤسسي، يعانون المشكلات الانتقالية لأنهم فشلوا في التنبؤ بقدوم المستقبل، وتنحوا عن قيادة عملية تغيير الصناعة، وتخلوا عن الدور لأشخاص آخرين، وهم الآن يخوضون معركة خاسرة للحاق بالآخرين.

وفي الواقع، ثمة شيء أصبح مقبولاً بصفته عرفاً وتقليداً في الشركات الكبيرة، وهو أن الاستراتيجية هي الجزء السهل في عملية بناء المستقبل، فيما يعد التطبيق الجزء الصعب في العملية. وأعتقد شخصياً أن ذلك أمر خطأ؛ فالأمران يتسمان بالصعوبة البالغة. غير أن ما قلته للكثير من الشركات - ربما تلك الشركات التي لم تكن متأخرة كثيراً - هو: «إن معظم مشكلاتكم التطبيقية هي مشكلات وقائية متخفية. وبكلمات أخرى، أنتم الآن عالقون مع الكثير من المشكلات التطبيقية الآنية، لأنكم لم تروا الطريقة التي تغيرت بها صناعتكم». هذه الشركات لم تر الطبيعة المتغيرة للمنافسة. لذلك فقد قالوا متأخرين: «علينا أن نقلل من دورات تطوير المنتج؛ ومن التكاليف أو من أي شيء آخر». والمسألة هي، أن ما يبدو اليوم وكأنه مشكلات عملية تبرز على الأغلب لأن الشركة لم تر فرص تغيير قواعد اللعبة وقوانينها بذات الطريقة التي رأتها منافساتها.

من الأمثلة التقليدية على ذلك، صناعة السيارات الأمريكية. يمكنني أن أمضي أكثر في الجدل بأن صناعة السيارات الأمريكية لم تشهد في السنوات الأربعين أو الخمسين الماضية أي ابتكار استراتيجي جوهري يخرج من مدينة ديترويت، معقل صناعة السيارات الأمريكية.

لقد مارست منظمة الدول المصدرة للنفط "أوبك" ضغوطاً للاقتصاد في الوقود، وتصرفت ديترويت بموجب ذلك. وجاءت الضغوط من جانب الحكومة من أجل حمل المستهلكين على تنقية الهواء. وتصرفت ديترويت بناء على ذلك. وجاء التعديل في النوعية بسبب المنتجين اليابانيين. وتصرفت ديترويت بموجب ذلك أيضاً. أما الصناعة القليلة التكلفة وتقليل فترات التطوير فقد فرضتهما شركتا تويوتا وهوندا لصناعة السيارات على ديترويت. أما الضغوط المتعلقة بإجراءات الأمن والسلامة في السيارات فجاءت عن طريق أفراد مثل رالف نادر (Ralph Nader).

وقد تأخرت صناعة السيارات الأمريكية المرة تلو المرة. وقلت ذات يوم لأحد كبار المسؤولين في إحدى الشركات الأمريكية الكبيرة لصناعة السيارات: «لماذا تريدون

مخططاً استراتيجياً؟ كل ما عليكم القيام به بعد أن تنتهوا من إنجاز شيء ما هو الاتصال بشركة تويوتا وسؤالهم: ما الخطوة التالية؟».

وبكلمات أخرى، لا يكفي القيام بلعبة اللحاق للتكفير عن ذنوب الماضي، وللوصول إلى المعايير الدولية. بل عليك أن تتعلم كيفية القيام بشيئين آخرين؛ أولهما، أن تتعلم كيفية إعادة ابتكار المساحة التنافسية القائمة التي أنت فيها، وهناك طرق مختلفة تمكّنك من القيام بذلك، منها طريق تغيير قواعد اللعبة أساساً، وتغيير العنصر الأساسي للميزة التنافسية في الصناعة القائمة، مثلما فعلت وول مارت (Wall-Mart) في صناعة البيع بالمفرق في الولايات المتحدة الأمريكية، أو كما فعلت إيكيا (Ikea) في مجال بيع المفروشات بالتجزئة في أوربا.

وثانيهما، يجب على الشركة أن تتعلم كيفية إيجاد مساحة جديدة تماماً، بحيث يمكنك أن تلبي حاجة لا يدرك الأفراد أو الشركات أنها موجودة لديهم.

تتعلق إعادة الهيكلة بالتقليص؛ أما إعادة الهندسة فتتعلق بالتحسن نحو الأفضل. غير أن التقليص والتحسن نحو الأفضل لا يكفيان. وهناك حاجة في مرحلة ما لإعادة ابتكار أسس المنافسة، وللقيام بذلك عليك كشركة أن تصبح مختلفاً، بمعنى أن تكون مستعداً لتحدي العديد من الفرضيات الأساسية لديك بشأن كيفية المنافسة في مجال تخصصك.

إعادة التفكير في المنافسة

إن رأيي في المنافسة متمم لرأي مايكل بورتر وليس معارضاً له على الإطلاق؛ أي أن الناس الذين يؤمنون بأنهم معارضون هم ببساطة لا يفهمون. إن ما فعله بورتر بصورة أساسية وفي وقت مبكر هو تقديم وجهة نظر حول المنافسة، مثل المنافسة حول الفائض الاقتصادي في سوق منتج قائم. هكذا كانت على سبيل المثال المنافسة بين بيبسي (Pepsi) وكوكا كولا (Coca-Cola) في مجال المشروبات الغازية، أو بين كيمبرلي كلارك (Kimberly-Clark) وبروكتور آند جامبل (Procter & Gamble) في مجال حفاظات

الأطفال التي تستعمل لمرة واحدة. في هذه الأمثلة، تبدو حدود الصناعة واضحة؛ فأنت تعرف من هو المنافس ومن هو غير المنافس. ويمكنك بسهولة وصف هيكلية القيمة المضافة للصناعة - أو سلسلة القيمة إن شئتم - وكذلك كل تلك الأشياء التي اعتبرت نقاطاً ثابتة. وهي تحدد نهايات ميدان الاستراتيجية.

والمعضلة الآن هي أنكم إذا نظرتم إلى الكثير من الصناعات الحالية، فإن ذلك الوضوح في البنية الصناعية وفي القيمة المضافة وفي الأدوار النسبية للمشاركين لم يعد موجوداً. وإذا نظرت إلى الخدمات المالية الحالية، فأين تبدأ تلك الصناعة وأين تنتهي؟ فعندما تصبح شركة جنرال موتورز واحدة من كبرى الشركات المصدرة لبطاقات الائتمان؛ وعندما تصبح المصارف البريطانية من بين أكبر الضامنين للتأمين؛ وعندما تستطيع شركة ميريل لينش (Merril Lynch) أن تعطيني حساباً جارياً وشركة جنرال إلكتريك كابيتال قرضاً لشراء عقار، فأين توجد حدود الخدمات المالية؟ وينطبق القول نفسه على الاتصالات والرعاية الصحية وغيرهما. لقد أصبحت حدود الصناعة مميعة بصورة غير عادية.

لذلك فإنني، وعلى نحو متزايد، لا أرى المنافسة باعتبارها منافسة بين لاعبين في صناعة جيدة التنظيم لتقاسم الفائض الاقتصادي، وإنما كمنافسة للتأثير في شكل مجالات الفرص الناشئة؛ مثل التجارة عبر الإنترنت والآلات الدقيقة جداً والهندسة الوراثية وغيرها. وفي الواقع، أوشكت ألا أستخدم كلمة "صناعة"، لأنني لا أعتقد أنها كلمة مساعدة على الإطلاق. إنها كلمة خطيرة لأنها تميل إلى تعمية الشركات عن المنافسين - مثل سي إن إن (CNN) أو أمازون دوت كوم (amazon.com) الذين يأتون كدخلاء على الصناعة ويحاولون ابتكار ميدان منافسة جديداً بالكامل.

دعوني أوضح لكم بمثال، ففي الولايات المتحدة الأمريكية وكذلك في أوربا نتكلم عن صناعة (السوبرماركت)، إذ تعد محلات سينزبيريز (Sainsbury's) جزءاً من هذه الصناعة في بريطانيا، وكذلك شركات مثل سيفواي (Safeway) وكروجر (Kroger) في الولايات المتحدة الأمريكية. غير أن الواقع هو أن شركات مثل سيفواي أو غيرها من

المحلات الضخمة للبيع بالتجزئة تتنافس بصورة متزايدة مع محلات بيع الوجبات السريعة؛ ففي الولايات المتحدة، إذا قلت للأطفال حان وقت العشاء، فإنهم على الأرجح يرتدون معاطفهم في طريقهم إلى المطبخ أو إلى غرفة المعيشة. لذا فإن كل هذه الحدود أصبحت أقل وضوحاً، ومع أن المنافسة ماتزال قائمة على الفائض الاقتصادي في ميادين وصناعات قائمة، فإن المنافسة على صياغة مجالات الفرص الناشئة هذه أضحت أكثر أهمية من ذي قبل بالنسبة لإمكانيات الربح المستقبلية للشركات.

وللحصول على رأي تقليدي بشأن المنافسة، تخيلوا أنكم تحملون علبة كوكا كولا. تبلغ قيمة تكلفة إنتاج تلك العبوة "س" ويبلغ سعر بيعها "ص". والسؤال هو: من الذي يحصل على الفرق بين قيمة التكلفة (س) وسعر البيع (ص)؟ هل هو الشخص الذي يصنع عبوة الألمنيوم؟ هل هو السوبرماركت الذي يبيعها بالمفرق؟ هل هي الشركة التي نقلت العبوات من مكان لآخر؟ هل هي شركة كوكا كولا التي تصنع المشروب؟ هل هي الشركة المعبئة والموزعة للمنتج؟ كان كل ذلك واضحاً فيما مضى. ولكن مع تزايد الصناعات حالياً - مثل شركات الوسائط المتعددة أو الخدمات المالية - فإنني أتحدى طلبتي أن يجروا تحليلاً "للقوى الخمس"؛ إذ لا يمكن القيام بذلك أبداً. على الأقل ليس على المستوى الشامل "للصناعة". وإذا قمت بتجزئتها فسوف تتمكن من ذلك، ولكنك ستفقد العديد من الفرص الجديدة وستخطئ في تحديد المنافسين الجدد. ولهذا السبب، أنا أفضِّل الحديث عن "مجالات الفرص" الأوسع، كنقيض "للصناعات" الضيقة. على سبيل المثال، تعد الخدمات المالية مجالاً، فيما تعد الأعمال المصرفية صناعة، وتعتبر الطاقة مجالاً أما النفط فصناعة.

إن نقطة الانطلاق الأساسية للاستراتيجية تمثلت في السؤال: ما هي صناعتي؟ وما هي التقسيمات هنا؟ وهذا مهم فقط إذا كان ما يسبب لكم القلق هو التكتيكات. لنأخذ شركة ماتسوشيتا اليابانية كمثال؛ كانت الشركة تنظر إلى نفسها تقليدياً باعتبارها شركة صناعات إلكترونية استهلاكية، تركز على أجهزة المذياع ومسجلات "هاي فاي" ومسجلات الفيديو وما شابهها. وبدأت أجهزة الهواتف المتحركة كمنتج خدمي مهني، تبيعه شركات الاتصالات، كذلك بدأت أجهزة الحاسوب الشخصية كمنتجات مهنية

تباع في محلات الحاسوب المتخصصة، وكانت ألعاب الفيديو عبارة عن برمجيات أكثر من كونها أجهزة. وبرغم أن شركة ماتسوشيتا صاحبة ذكاء تكتيكي في صناعة الإلكترونيات الاستهلاكية، فقد خسرت الفرص في مجال الهواتف الخليوية والحواسيب الشخصية وألعاب الفيديو طوال العقد الماضي. وكانت تنافس بضراوة وفاعلية في سوق الإلكترونيات المنزلية، ولكنها دخلت متأخرة إلى مجالات تقع خارج مفهومها الضيق "لصناعتها".

فهم المستقبل

إن التحدي الأكبر في صنع المستقبل ليس التنبؤ به. وإن ما يحدث هو ليس مستقبلاً واحداً فقط، والتحدي الوحيد هو محاولة التنبؤ بأي واحد من المستقْبَلات العديدة سيكون مناسباً بالفعل. بل إن الهدف هو محاولة تصور المستقبل الممكن، المستقبل الذي يمكنك أن تصنعه. وهناك بعض الظروف المحددة التي ينبغي أن تفهمها، مثل ماذا سيحدث لأنماط الحياة والتقنية والتشريعات وما إلى ذلك. تلك هي نهايات الميدان، ولكنه ميدان واسع. وأي شيء تخططه في هذا الميدان هو نتاج مخيلتك الخاصة.

لقد أمست لدينا نقطة تركيز خاطئة طوال سنوات عندما كنا نحاول التفكير بشأن المستقبل. فقد انصب التركيز الأساسي على التنبؤ ومحاولة تحديد نوع محدد من المستقبل، بدلاً من تطوير إحساس عميق "بعدم التواصل" - الأشياء التي تقود التغيير أو التي يمكن أن تستحث قيادة التغيير. ومن ثم، ومن خلال ذلك الفهم، محاولة وضع تصور أو تكوين وجهة نظر بشأن الفرص الفريدة التي قد نخلقها.

من بين الأشياء التي أؤمن بها أنه يمكنك أن تعرف أي شيء تحتاج إلى معرفته لصنع المستقبل. تلك هي بدهيتي الأولى. وبموجب التعريف، فإن أي شيء تحتاج شركة مايكروسوفت إلى معرفته، فإنها تعرفه. وأي شيء تحتاج "سي إن إن" إلى معرفته، فإنها تعرفه.

أما البديهة الثانية فهي أنه لا توجد بيانات لها ملكية خاصة بشأن المستقبل. غير أن هناك مستويات مختلفة جداً من الفهم بشأن العوامل المختلفة التي ستفتح آفاق تطور الصناعة وإمكانياتها. فبعض الشركات تبذل جهداً أكبر من غيرها لفهم هذه العوامل على مستوى أعمق. والبيانات موجودة هناك ومتاحة للجميع، ولكن ثمة فرقاً هائلاً في قدرات الناس على تشكيل فرص جديدة ملحة متصورة من ذلك الفهم.

لنأخذ مثالاً؛ لماذا كانت سي إن إن هي من أنشأ شبكة الأخبار العالمية وليست بي بي سي؟ شخصياً، لا أعتقد أن نوعية كرة الكريستال السحرية الخاصة بشبكة سي إن إن هي السبب وراء ذلك، وليس لأن سي إن إن قضت وقتاً أطول في وضع سيناريوهات المستقبل؛ فكل ما يحتاجه إنشاء محطة مثل سي إن إن كان مرئياً وواضحاً لأي شخص يهتم بالكيفية التي يتغير فيها العالم. فقد كان تلفزيون الكيبل يزيل احتكار شركات البث التلفزيوني التقليدية. وهناك أناس لا يعودون إلى منازلهم كل ليلة في ساعة محددة ليشاهدوا أخبار الساعة السادسة أو أخبار الساعة التاسعة أو أي شيء من هذا القبيل. وهناك تقنية الأقمار الصناعية التي أتاحت إرسال فريق تلفزيوني إلى أي مكان في العالم وبث الصورة من هناك. وأي شخص لديه الاستعداد لتحدي فرضياته أصبح بإمكانه رؤية هذه الأمور.

لماذا ينبغي على ما هو حدسي بالنسبة إلى شخص ما أن يكون خارج نطاق الإمكانية بالنسبة إلى شخص آخر؟ بالتأكيد، بعض الناس هم أصلاً أكثر إبداعاً أو خيالاً من الآخرين، وبعض آخر هم بطبيعتهم مخالفون لرأي الجماعة. وأعتقد أن بداية الاستراتيجية تكمن في وجود طبيعة معاكسة في شخص لديه الاستعداد لتحدي التقليد والعرف القائم، وتحدي الأساس الفرضي وقلبه رأساً على عقب قائلاً: «والآن، ماذا لدينا هنا؟» كذلك أعتقد أن الناس الذين لديهم تلك القدرة - أو الشركات التي لديها تلك القدرة - هم مجرد أناس أكثر فضولاً بالوراثة، إنهم منجذبون إلى مدى من المدخلات أشمل بكثير من غيرها.

ثمة اعتقاد أساسي آخر لديّ، وهو إذا كانت شركة ما مهتمة بالعثور على المستقبل، فإن معظم ما تحتاج لتتعلمه يجب أن تتعلمه خارج نطاق عملها الخاص بها. إنه لشيء

متطرف جداً قول ذلك، فيما يرى معظم المديرين أن الاستراتيجية في صناعة ما تأخذ مجراها ضمن أطر محددة جداً.

على سبيل المثال، كنت أتحدث إلى أحد كبار المديرين التنفيذيين لواحدة من كبريات الشركات الأمريكية العاملة في مجال المستشفيات وقال لي: «لقد قضينا السنة الأخيرة محاولين فهم الخدمات المالية». فقلت له: «أليس ذلك مثيراً؟ لماذا قمت بذلك؟» فرد عليّ قائلاً: «لأن الكثير من القضايا التي تراها هناك، فيما يتعلق بالاندماجات، وبفائض الطاقة الإنتاجية وتحرير التشريعات وغير ذلك، هي القضايا نفسها التي تواجه صناعة المستشفيات الأمريكية. وذاك ما يجب أن ننظر إليه إذا أردنا فهم ما هو ممكن في صناعتنا».

قبل نحو عقد، ألقيت كلمة أمام مجموعة من المديرين التنفيذيين في قطاع المرافق العامة وقلت: «إذا أردتم أن تفهموا مستقبل المرافق العامة، اذهبوا وتأملوا في شركات الاتصالات. عليها أن تتعامل مع فصل الإنتاج عن التوزيع، ومع الخصخصة وتحرير التشريعات، ومع المنافسين الجدد الذين جاؤوا وانتقوا أفضل الناس وتركوا الباقين وهكذا. اذهبوا وابحثوا هناك، ولا تتأملوا أو تبحثوا في مجال عمل صناعتكم».

الإبداع في المؤسسات

عندما نرى شركات تنشئ صناعات جديدة وتبتكر المستقبل، فإننا نميل إلى شخصنة الفعل التخيلي، ونقول: «حسناً، إنه فريد سميث أو تيد تيرنر أو بيل جيتس أو شخص آخر». وننسى أنه بالنسبة لأي شخص من هؤلاء الناس الذين لديهم فكرة لامعة، هناك شخص آخر انتهى به المطاف إلى الفشل. وكذلك ننسى أنه لا يوجد على رأس معظم الشركات الكبيرة ذلك القائد اللامع والملهم.

إذا أردت القيام بمثل هذا التفكير في شركة كبيرة، فلا يمكنك الاعتماد على وجود شخص عبقري بعيد النظر. وفي الواقع، أقول إننا أسأنا إلى أنفسنا من جراء تركيزنا على الشخص "القائد". لذلك فإننا نكتب عن القائد كما لو أن هذه الرؤى هي رؤى

القادة وحدهم. وأستطيع أن أضمن لكم أنه حتى بالنسبة لأشخاص مثل تيد تيرنر، فإن الرؤى لم تأت له وحده؛ فقد جاءت من خليط غني جداً من أناس مبدعين جمعهم حوله، وتحدث إليهم وتفاعل معهم. ومن ذلك كله قام ببطء ببناء - توليف - وجهة نظر بشأن ما قد يكون ممكناً.

*** في المنافسة من أجل المستقبل، أنت تتحدث عن الحاجة إلى الوصول إلى المستقبل أولاً. ولكن الكثير من الشركات تعتقد أنه من الأفضل ترك الآخرين يخاطرون ويقومون بالرحلة، ومن ثم تدخل هي وتستغل الفرص التي أوجدها الآخرون.**

نعم، هناك الكثير من الشركات التي تقول: «إن الرواد يحملون أسهماً تشير إلى المكان على ظهورهم. دع شخصاً آخر ليقوم بالمجازفة الأولى». ثمة افتراضان تقوم عليهما وجهة النظر هذه، وكلاهما عرضة للشك.

الافتراض الأول هو أن الرواد سوف يزلون أو يفشلون. حسناً، في بعض الأحيان هذا ما كان يحدث بالفعل. فإذا نظرتم إلى شركتي آي بي أم وسيرز (Sears) عندما قامتا بتأسيس شركة بروديجي (Prodigy)، شركة خدمات الإنترنت الخاصة بهما، زلت الشركتان في بعض الطرق الصعبة نسبياً. فقامتا بإنشاء شبكة غير مرنة، ووضعتا بعض الافتراضات الخاطئة حول الكيفية التي سيستخدم بها الناس هذه الخدمات، واعتقدتا أن الاستخدام الأول سيكون نوعاً من التجارة الإلكترونية التي استقلت بذاتها الآن، غير أن الاستخدامات المبكرة كانت لأناس يتحدثون مع بعضهم - الدردشة عبر الشبكة - وقامتا بإنشاء شبكة يصعب تنصيبها لتلك الغاية. وفتحت هذه الزلة المجال واسعاً لشركة أمريكا أون لاين (America Online). لكن من الخطورة بمكان المراهنة على أن القائد سيرتكب خطأ مثل ذلك.

وأذكر أنه في إحدى المرات أجريت حواراً مع كبار المسؤولين في شركة آي بي أم. وقع هذا عندما كان إيكرز (Akers) ما يزال في منصبه. فقالوا: «لقد كنا دائماً الشركة الثانية التي تدخل إلى السوق في كثير من المرات، وتمكنا من الفوز والانتشار. لقد فعلنا ذلك في مجال أجهزة الحاسوب الشخصي وفي أجهزة الحاسوب الصغيرة وغير ذلك».

أما حجتي فكانت: «أنتم أيها الرجال تعيشون على مخلفات الماضي، وتعيشون على عصر كنتم فيه من الرواد، عصر يعود إلى فترة الأطر ويختلف بشكل جذري كامل. ومن خلال ذلك بنيتم علامة تجارية عالمية قوية وغير عادية وقدرات توزيع عالمية. وبامتلاككم تلك القدرات التي لم يمتلكها آخرون، صار بإمكانكم الانتظار ومراقبة تجارب الآخرين؛ ثم عندما قررتم دخول السوق، كان بإمكانكم تحقيق الفوز والانتشار بسبب قوى الانتشار التي تتمتعون بها». في بعض الأحيان تزل أقدام الرواد، مثل شركة أبل في مجال أجهزة الحاسوب الشخصي، وتتباطأ قدرتهم على الابتكار أو يواجهون قدرات محدودة. غير أنني قلت: «لا يمكنكم المراهنة على أن كل شركة موجودة هناك سترتكب أخطاء قاتلة». خذوا مثالاً على ذلك شركة توشيبا (Toshiba)، لقد كانت شركة آي بي أم في المرتبة الثانية بعد شركة أبل في مجال أجهزة الحاسوب الشخصي، ولكنها تفوقت عليها في نهاية الأمر، غير أنها لم تتمكن من التفوق على شركة توشيبا في قطاع الحواسيب المحمولة؛ وذلك لأن توشيبا تتمتع بقدرات توزيع عالمية أيضاً، ولم تزل قدمها، بالإضافة إلى أنها لم تنتج أجهزة تعيسة، وتنقح مجموعة منتجاتها بسرعة كبيرة جداً. ولذلك فلم تعط آي بي أم فسحة كبيرة للولوج منها. لكن آي بي أم ما تزال موجودة، ويعد جهازها الحاسوبي المحمول من طراز "ثنك باد" (ThinkPad) واحداً من الأجهزة العظيمة، غير أنها لم تنتزع الصدارة والريادة من شركة توشيبا. لذلك لا أريد المراهنة على مستقبل شركتي على أساس افتراض أن المنافسة ستتعرقل بطريقة مؤثرة.

الافتراض الثاني هو أنه من أجل الوصول إلى هناك أولاً، ينبغي عليك أن تجازف بصورة أكبر. ونحن نقول اليوم إننا نريد المزيد من عشاق المجازفة في مؤسساتنا؛ وأعتقد أن هذا هراء مطبق. فما أريده هو أن يصبح لدى الناس طموح أكبر، وكذلك أن يفهموا كيفية "التخفيف من درجة المخاطرة" في تلك الطموحات.

عندما تنافس من أجل المستقبل، فإنك تحاول السير في طريق ضيق بصورة معتدلة دون الوقوع على أحد جانبيه. فعلى أحد جانبي تلك الطريق يوجد ما أدعوه "ما دون الالتزام" (under commitment). وهو افتراض بأنك لا تعرف بالفعل أي شيء عن

مكان الفرص الجديدة؛ وأنك ستكون مجرد سريع الاستجابة أو ذكي. وعندما تقول لي شركة ما: «إننا سنكون سريعي الاستجابة، وسريعين في السير على الأقدام»، فإن رد فعلي على ذلك هو «أنتم تقولون لي بأنكم ستكونون تابعين وأنه لا توجد لديكم وجهة نظر أو رأي». وبالنسبة إلي، فإن هذا أمر خطير؛ لأنه - وكما في العديد من الحالات - إذا أردت خلق هذه الفرص الجديدة، فسيكون أمامك ما بين خمس إلى عشر سنوات من الخبرة والاستثمار والعمل.

عندما أفاقت شركة بي بي سي متأخرة عشر سنوات وقالت: «ثمة فرص للأخبار العالمية»، فما هي الفترة التي ستستغرقها بي بي سي للحاق بـ سي إن إن؟ بصراحة، هذا لن يحدث أبداً. وهو لن يحدث ببساطة ما لم يكن هناك فشل كارثي يلم بـ سي إن إن. لذلك إذا كنت ممن هم "دون الالتزامات"، وإذا لم تعمل على بناء كفاءات جديدة أعلى من المعدل، وإذا لم تعد ترتيب وضع علامتك التجارية، وإذا لم تخض التجربة في السوق أو لم تفهم حاجات الزبون غير المعلنة، فلن تصل إلى المستقبل في المرتبة الأولى.

الأمر أشبه بخوض سباق الماراثون بطوله البالغ 26 ميلاً. فأنت لن تدخل السباق عند الميل 24، بل يجب أن تشترك فيه من بدايته. لذلك فإن إخلالك بالالتزام وقولك: «سوف ننتظر فحسب» لا يعد خياراً قابلاً للتطبيق. وسينتهي الأمر بك في مركز لا تمتلك فيه أي كفاءات ولا قدرات، ولن تتمكن من الوصول إلى مجموعة الفرص تلك.

الأمر الثاني الذي ستحاول تجنبه - على الجانب الآخر من الطريق الضيق - هو المغالاة في الالتزام (over commitment)، حيث تلتزم بموارد قبل وقت طويل من توافر معلومات مفصلة كافية بشأن فرصة بعينها لمعرفة أين تضع أموالك.

سوف أقدم لكم مثالاً معروفاً. يعتبر الناس محقين في أن جهاز "أبل نيوتن" يمثل فشلاً وإخفاقاً لشركة أبل، ولكن ليس بالضرورة أن يكون كذلك؛ إذ إن من حكم عليه بالفشل هو المغالاة فيه: «إليكم أفضل شيء منذ تقطيع الخبز على شكل شرائح. وهو سيغير حياتكم بالكامل. إنه الجهاز الأروع الذي لا مثيل له». فإذا نظرت إليه بهذا الشكل، فإنه يعد إخفاقاً كاملاً.

ولكن من ناحية أخرى، لو أن شركة أبل نظرت إلى جهاز "نيوتن" باعتباره الطلقة الأولى في معركة العشر سنوات، حتى الآن، لإعادة تعريف الحوسبة بعيداً عن الأجهزة المكتبية وبالاتجاه أكثر نحو الأجهزة الجيبية، فإنها ربما تكون قد لعبت لعبتها بطريقة مختلفة. لقد غالت أبل في الالتزام. هل كان ينبغي عليها أن تطرح في السوق شيئاً آخر شبيهاً بـ "نيوتن" لتجربته أولاً؟ بالتأكيد. ولكن ماذا كان يمكن لشركة أبل أن تفعله بشكل مختلف؟ حسناً، أولاً: يمكنك أن تعطي جهاز "نيوتن" لخمسمئة من موظفيك، وتدعهم ليلهوا به عدة أشهر، ومن ثم تتمكن من معرفة المشكلات التي يعانيها الجهاز في التعرف على الكتابة اليدوية. ولا تذهب وتخبر العالم كله أن هذا الجهاز هو الأعظم، ثم تستعرض غرورك وعنجهيتك أمام الجميع. إن القيام بطرح محدود للمنتج وإجراء تحسينات سريعة عليه ربما جنبت "نيوتن" مصيره المؤلم.

لذلك فإن الطريقة التي وصفتها هي محاولتك العثور على أقل الطرق خطراً، وبأسرع ما يمكن، لتجميع الرؤى في المكان الذي سيتركز فيه الطلب النهائي؛ وكذلك معرفتك ماهية المنتج الصحيح أو عرض الخدمات وغير ذلك. إن ذلك ما أدعوه «زيادة نسبة التعلم على الاستثمار إلى الحدود القصوى». وبكلمات أخرى، أريد أن أتعلم ذات يوم بوقت أبكر من المنافسين بشأن التقنية والطلب وما إلى ذلك، وأجازف، في الوقت نفسه، بمبلغ يقل دولاراً واحداً للحصول على تلك الرؤية. لذلك فلا أعتقد أنه يمكنك الانتظار وترك الآخرين يرتكبون الأخطاء؛ لأن لدينا - وعلى نحو متزايد - منافسين أذكياء لا يمكنك الاعتماد على ارتكابهم للأخطاء. كما لا أعتقد أن كونك أول الواصلين إلى المستقبل أمر يتعلق بالمراهنة على مزرعة.

*** لماذا يفشل الكثير من الشركات في توقع الفرص الكبيرة ويبدو كثير منها أيضاً وكأنه يبتعد عن المستقبل؟**

هناك بعض الأسباب الجوهرية وراء عدم قدرة عدة شركات على القيام بهذا النوع من التفكير، وكذلك وراء تخلف الكثير من الشركات. إن صنع الاستراتيجية في كثير من الشركات هي عملية نخبوية استثنائية. وفي الوقت الذي نقول فيه للموظفين:

«أحضروا معكم عقولكم إلى العمل»، نكون قد سمحنا لهم حقاً بالمشاركة في التطوير العملي والتشغيلي. وبكلمات أخرى، فإننا نقول: «يمكنكم أن تحضروا عقولكم معكم إلى العمل للمشاركة في دوائر الجودة النوعية، ويمكنكم إحضار عقولكم معكم إلى العمل للمشاركة في إعادة هندسة العمليات الأساسية؛ ولكن أن تضعوا الاستراتيجية أو التوجيهات، أو تجدوا فرصاً جديدة! هذا ممنوع؛ إن هذا عمل الإدارة العليا». لذلك فإننا نحد من الإبداع المتوافر للمؤسسة عن طريق تحويل صنع الاستراتيجية إلى عملية نخبوية للغاية.

على سبيل المثال، إذا رسمت هرماً مؤسسياً ووضعت في أعلاه الإدارة العليا، فأنت بحاجة إلى طرح السؤال التالي: في أي الأماكن في ذلك الهرم يمكنك العثور على أقل تنوع جيني فيما يتعلق بالتفكير بطرق مختلفة للغاية حول مستقبل صناعة ما؟ وأين، في ذلك الهرم، يمكنك العثور على مديرين استثمروا الجزء الأكبر من عواطفهم في الماضي؟ طبعاً في القمة. ثم تسأل: لمن أعطينا مسؤولية مباشرة لوضع استراتيجية وتوجيهها؟ للأشخاص أنفسهم. لا عجب إذن أننا لم نحصل على شيء مبدع منهم. لذلك تعد هذه واحدة من المعضلات الضخمة التي نعانيها في المؤسسات، وعلينا أن نحطم هذه النظرة النخبوية لكيفية صوغ الاستراتيجية.

أما السخرية الكبرى بالنسبة إليّ فهي أن الأفراد العاملين في المؤسسة والمعرضين للخطر الأكبر في المستقبل هم الموظفون الصغار السن، لأن وظائفهم كلها عرضة للخطر. تعرفون أنه عندما يطرد الرئيس التنفيذي المقصِّر في أدائه، فإنه يضحي بثلاث أو أربع سنوات من سجله الوظيفي. ولكن عندما تسرح 20 ألف عامل، ومعظمهم من الشباب، فتلك قضية أخرى؛ إذ سيجد معظمهم وظائف أخرى، غير أنهم يصيرون عرضة لخطر أكبر. وأولئك الأفراد الذين يتمتعون بالحصة العاطفية الكبرى في المستقبل، هم أولئك الأقل مشاركة في تحديد مستقبل الشركة. وفي النهاية، إنهم أولئك الأشخاص، الشباب، الذين هم الأكثر قرباً من المستقبل.

خلق الحافز

ثمة خطوات عديدة يتعين اتخاذها من أجل خلق حافز داخل المؤسسة للتفكير بصورة جدية في الفرص غير التقليدية. وأولى هذه الخطوات أنه ينبغي عليك خلق إحساس عميق بالقلق من الوضع الراهن، وعليك أن تدفع الناس إلى فهم أن النجاح الحالي سريع الزوال، وأن أي محرك اقتصادي تعتمد عليه الشركة - مهما كان مربحاً - بحكم تعريفه، سينضب وقوده. يمكنكم أن تنظروا إليه بوصفه صاروخاً: فهو ينطلق وتدفعه طاقته إلى أعلى وأعلى، ولكن في النهاية، وفي لحظة ما تبدأ الجاذبية تؤثر فيه من جديد. ويتبع معظم الصواريخ منحنى قطعياً مكافئاً، ويعود إلى الأرض من الجهة الأخرى؛ غير أن عدداً محدوداً من المؤسسات تدرك الحدود الملازمة لاستراتيجيتها الحالية.

لنأخذ مثلاً شركة أنظمة البيانات الإلكترونية (Electronic Data Systems)، لقد اعتادت هذه الشركة أن تبرم عقوداً لخدمات الحاسوب مدتها 10 سنوات، وكانت تذهب إلى شركة تأمين وتقول: «سوف نقوم بمعالجة مطالباتكم التأمينية مقابل عدد من السنتات للمطالبة الواحدة، وسوف نضمن لكم سعراً ثابتاً للسنوات العشر المقبلة». وكانت شركة التأمين تعتقد أن هذا الأمر جيد: كيف يستطيع هؤلاء الأشخاص أن يضمنوا سعراً لعشر سنوات مقبلة في عالم متضخم؟ بالطبع، كانت شركة الأنظمة الإلكترونية تعلم أن سعر عمليات الحوسبة سينخفض بصورة متواصلة، لذلك فإن السنوات الأخيرة من العقد ستحصل على دفعات سنوية مربحة. غير أنه حالياً، يفهم الزبائن أن سعر تقنية المعلومات مستمر في الانخفاض، لذلك لم يعودوا مستعدين لتوقيع صفقات محددة السعر مدتها عشر سنوات. وعلى كل شركة أن تسأل السؤال التالي: «ما هو معدل الانحلال لاستراتيجيتنا الحالية؟ ومتى تنتهي؟» وعلى كل موظف أن يفهم أن النجاح غير دائم للأبد. وأبسط سؤال لأي شركة هو: «هل نؤسس ميراثاً أم نعيش عليه؟».

في أغلب الأحيان، لا تبدي الإدارة العليا استعداداً لأن تكون صادقة للغاية بشأن حدود النجاح المستقبلي. إن الإنكار في الأعلى يقود إلى الشعور بالرضا في الأسفل. وأعتقد أن هذا الأمر أوجد مشكلة عويصة في شركة فيليبس؛ إذ أذكر أنني كنت أستمع

إلى رئيس الشركة عندما كان يلقي كلمة له أمام موظفيه، وكانت رسالته الأساسية: «إن منافسينا اليابانيين، مثل سوني وغيرها، يغشّون، وهم لا يلعبون لعبة نزيهة، ويبذلون أقصى جهدهم، إنهم يتآمرون». لذا إذا كان باستطاعتنا منع اليابانيين من الغش، فإن كل شيء سيكون على ما يرام. لكنه لم يكن صريحاً بشأن المشكلات التي تعانيها فيليبس، والأخطاء التي كانت ترتكبها الإدارة العليا. على أن الإنكار لم ينجح قط؛ ففي نهاية الأمر تتكشف الأزمة عن الحقيقة والواقع وأنها استراتيجية مفلسة. وعلى نحو متوقع، لا تخلق الشركات حوافز داخلية لإعادة ابتكار نفسها وصناعاتها إلى أن تدخل في حالة أزمة.

في كل الشركات التي عملنا معها، أخضعنا آلاف الموظفين لعملية صريحة لفهم "معدل الانحلال" لاستراتيجياتها الحالية.

ثانياً، نحن نغرس في هؤلاء الناس طريقة جديدة تماماً في التفكير بشأن الاستراتيجية، وفي التفكير في مجال الفرص بدلاً من الصناعات، وفي التفكير في المؤهلات الأساسية بدلاً من التفكير في وحدات الأعمال الاستراتيجية وأقسامها، وفي التفكير في المنافسة باعتبارها عملية صياغة لتطوير مساحة جديدة، بدلاً من المنافسة داخل المساحة الموجودة. يجب أن تتجذر كل هذه الآراء، لأنك لن تستطيع صنع المستقبل باستخدام أدوات الاستراتيجية القديمة.

لذلك، فعندما أعمل في شركات، فإن الأمور الثلاثة التي يجب أن أشرع فيها هي: أولاً، خلق ذلك الشعور بالقلق. ثانياً، تجهيز الموظفين بأدوات جديدة. وثالثاً، تحديد مؤيدي التغيير الطبيعيين في المؤسسة: أي الأشخاص الذين يتشوقون إلى التغيير، والذين نفد صبرهم من السير التقليدي للمؤسسة.

من بين الافتراضات الخاطئة الأكثر بروزاً التي نرتكبها الاعتقاد بأن الموظفين لا يحبون التغيير، وأعتقد أن هذا الأمر مجرد هراء. هناك بالطبع بعض الموظفين الذين لا يحبون التغيير، ولكن لنفكر في عدد الناس الذين نعرف أنهم يعودون إلى موقع العطلة نفسها 20 سنة متتالية. وهناك بعض الناس الذي يقومون بذلك، ولا أحب شخصياً

الالتقاء بهم لأنهم سيكونون مملين ومثيرين للضجر، غير أن هناك العديد من الناس الذين يذهبون للتجوال في نيبال في إحدى السنوات؛ وفي السنة التالية يذهبون إلى بوتسوانا، وفي السنة الثالثة يقومون بشيء آخر ممتع. أولئك هم الأشخاص الذين أرغب في أن يظلوا في أي مؤسسة لأنهم هم الأشخاص الذين لا ينظرون إلى التغيير بوصفه مشكلة؛ وإنما كفرصة عظيمة. وإذا تمكنت من أن تعطيهم ذلك الشعور بالقلق، وتعطيهم مجموعة الأدوات المناسبة، استطعت أن تستريح وتتركهم يعملون.

بالطبع، عليك أن توجه عملهم، فهناك مجموعة من "المهمات الاستكشافية" التي ينبغي على كل مؤسسة أن تمر بها، وعليك أن تفهم الانقطاعات التي يمكنك استخدامها، وينبغي عليك أيضاً أن تزيل النظرة الخارجية للشركة باعتبارها وحدات من المنتجات والخدمات، وتبرز النظرة الأساسية للمؤهلات الرئيسية فيها. ويجب عليك أيضاً أن تعمل بصورة منهجية لفهم المكان الذي تتوافر فيه الفرص لتطوير الصناعة، ولكن يجب عليك أولاً وقبل أي شيء أن تخلق تلك المجموعة من الناس التي تتمتع بالمستوى المناسب من الطاقة ولديها الأدوات المناسبة، وإلا فلن يحدث أي شيء آخر.

ما أحاول أن أقوم به في عملي الخاص بي هو الانتقال قدماً نحو شيء وصفته بأنه "دمقرطة الاستراتيجية". وهي ليست ديمقراطية بالمفهوم التقليدي، أي "صوت لكل شخص"، وإنما ديمقراطية بالطريقة التي فهمها الإغريق القدماء، والتي تقوم على أساس ما يمكنك أن تساهم بها فكرياً. إنها عملية صنع استراتيجية لا علاقة لها بالتسلسل الوظيفي الهرمي؛ عملية تكون فيها مسؤولية صنع القرار موزعة، غير أنها في النهاية تصل إلى وجهة نظر واحدة يمكنها أن تشمل المؤسسة كلها. بتلك الطريقة يمكنك أن ترسم استراتيجية على نحو عميق وشامل، ويمكنك أن تصل إلى شيء عام ومشترك.

المنافسة العالمية

لقد كنا نميل إلى وصف المنافسة العالمية باعتبارها منافسة بين أوربا والولايات المتحدة الأمريكية واليابان والدول الحديثة التصنيع. وهو أمر مضلل لأنه حيثما تذهب في العالم فإنك ستجد شركات تتصارع مع مشكلة تحويل صناعاتها وتغييرها. وتواجه اليابان أكبر

تحد انتقالي بنيوي على الإطلاق. أما بقية دول آسيا فهي تكافح للخروج من الأزمة التي تسببت بها المصارف المسيّسة، وانتشار المحاباة والولع بالتقليد بدلاً من الابتكار والإبداع. من جهة أخرى، تواجه أوربا تحدياً كبيراً للحاق بثورة المعلومات. أما الدول الحديثة التصنيع فلديها تحدياتها الخاصة بها. وهناك بعض الناس الذين يجادلون بأن الشركات الأمريكية عثرت على بعض صيغ النجاح السحرية، ولكن الذي يواجه أكبر التحديات من القادمين الجدد المتعطشين وغير التقليديين هم أصحاب المناصب في الولايات المتحدة الأمريكية.

وبالفعل، فإن التحدي اليوم ليس منافسة "خارجية" بقدر ما هو منافسة "غير تقليدية". ويتمثل التهديد الأكبر للازدهار المستقبلي ليس في عدم الكفاءة أو الفاعلية وإنما في انعدام الصلة.

إن المنافسة اليوم ليست مجرد منتج في مواجهة منتج آخر، وإنما نموذج عمل في مواجهة نموذج عمل آخر. وقد أخذت نماذج الأعمال تتقادم وتصبح بالية بسرعة كبيرة؛ فخلال عشر سنوات، سوف تتغير المصارف كما نعرفها حالياً بصورة جذرية، وكذلك التأمين والاتصالات وكل الصناعات الأخرى. لنأخذ مثالاً واحداً: في كل عام، يغير ملايين المستهلكين الأمريكيين شركات الاتصالات الهاتفية البعيدة المدى؛ حيث ينتقلون من شركة آيه تي آند تي إلى شركة إم سي آي (MCI) ثم إلى شركة سبرنت (Sprint)، ثم يعودون إلى الأولى من جديد، إنها حلقة لانهائية من بحث المستهلكين عن الأسعار الأفضل. لنتخيل الآن أن "حالة المخاض" هذه لا تحدث كل بضعة أشهر وإنما مع كل مكالمة هاتفية، إذ ما إن تلتقط الهاتف لتقوم بعملية الاتصال، يدخل برنامج على الخط ويخضع اتصالك للمزايدة: «من هي الجهة التي ستنقل مكالمتك الهاتفية إلى ألمانيا بأقل سعر؟» وكذلك يمر الزبائن بحالات مخاض عديدة في اليوم الواحد. وهناك شركة تقوم بإنشاء هذا النموذج من الأعمال بالفعل.

تخيل كيف يمكن أن تتغير صناعة الإعلانات. عندما يكون لكل محطة تلفزيونية موقع على الإنترنت، سوف يكون المعلنون قادرين على تفصيل إعلاناتهم على قياس كل أسرة. وعلاوة على ذلك، سيكون الزبائن المحتملون قادرين على اختيار أي

الإعلانات يريدون رؤيتها. وسأختار الشركات التي تهمني - ربما تكون شركة بي أم دبليو (BMW) أو شركة ذي جاب (The Gap) أو شركة نايكي (Nike). وعندما أنقر على إعلانها، يتم إيداع بعض "القطع النقدية" في "حساب افتراضي" يمكنني أن أنفقها عبر الإنترنت في وقت لاحق من اليوم. لماذا ينبغي على التلفزيون أن يكون ناقلاً للإعلان؟ ولماذا ندفع للمنتجين التلفزيونيين ليضعوا الإعلانات المزعجة في برامج ترفيهية دون غيرها؟ لم لا نكون مباشرين وندفع للزبون لمشاهدة الإعلانات؟ إن هذا ربما لا يغير من الإعلان وإنما من التلفزيون كذلك.

ثمة تغيير مماثل يجري في صناعة الصحافة في الوقت الحاضر؛ إذ يوجد في الولايات المتحدة الأمريكية مركز كبير مربح للصحف يقوم بتخصيص مساحات إعلانية مبوبة يبيعها للأفراد الذين يريدون بيع سيارة أو قارب أو حصان أو أي عدد من الأشياء الأخرى. وأخذت الإعلانات المبوبة تنتقل سريعاً إلى خدمات الإنترنت؛ فقد أخذت الشركات الجديدة تنشئ أسواقاً على الإنترنت حيث يستطيع البائعون والمشترون المحليون الاتصال بعضهم ببعض. وهناك عدد محدود من الصحف يعرف كيفية جني الأرباح دون تخصيص قسم للإعلانات المبوبة المربحة.

هذه مجرد أمثلة محدودة، وأستطيع تقديم المئات منها، ولا توجد شركة محصنة أو منيعة؛ ولا يوجد مكان للاختباء. ذلك أن "ثورة الصناعة"، كما أدعوها، ستجتاح كل نماذج الأعمال القديمة وتنشئ أخرى جديدة بدلاً منها. وينبغي على كل رئيس تنفيذي وكل نائب رئيس وكل موظف أن يسأل نفسه: «هل أنا جاهز لقيادة الثورة؟».

* ما الذي ينبغي على المؤسسة أن تفعله الآن إذا أرادت أن تفوز في السباق إلى المستقبل؟

أهم شيء هو أنها يجب أن تعرف أن التسلسل المعمول به حالياً في معظم المؤسسات عبارة عن تسلسل هرمي للخبرات وليس تسلسلاً للقدرات الإبداعية. وهناك فرق كبير جداً بين الخبرة والقدرة الإبداعية، إن الخبرة لم تكن قط عديمة الأهمية في يوم من الأيام، كما أن القدرة الإبداعية لم تكن يوماً محورية للنجاح في المستقبل. لقد قضت

الشركات عقداً كاملاً في "التفاؤل"، وهي ستقضي الآن عقداً آخر في "الإبداع"، ليس على صعيد المنتجات أو الخدمات، وإنما على صعيد نموذج العمل.

إذا أردت تكوين وجهة نظر بشأن المستقبل، وإذا أردت وضع استراتيجية ذات مغزى، فعليك أن تضع تسلسلاً هرمياً في شركتك. وهذا يعني إعطاء حصة مهمة لآراء الموظفين الذين ظلوا حتى الآن محرومين من التدخل في عملية صنع الاستراتيجية. وتعني أيضاً، إعطاء حصة مهمة لآراء الشباب. كما تعني إعطاء حصة مهمة لآراء المنافذ الجغرافية لمؤسستك، لأنه كلما زاد بعدك عن المقر الرئيسي، زاد إبداع الموظفين: فلا تكون عندهم البيروقراطية المشددة ولا المحافظة التقليدية. وتعني أيضاً، إعطاء حصة مهمة لآراء القادمين الجدد.

إن هذا بالنسبة إلي يعني القيادة؛ فالقيادة تتبدى عندما يجمع كبار الموظفين التنفيذيين الثقة في قدراتهم على المشاركة مع تواضعهم في معرفة ما يمكنهم تعلمه من الآخرين. تلك هي الخصائص والصفات التي تجعلهم مستعدين لوضع تسلسل للقدرات الإبداعية، ولإشراك العديد من الأصوات الجديدة والمختلفة في عملية رسم المستقبل.

إعادة التفكير في السيطرة والتعقيد

ما بعد نهاية الإدارة

مايكل هامر

التركيز على القيود وليس على التكلفة

إيلي جولدرات

عبر ثقب الإبرة

بيتر سينج

ما بعد نهاية الإدارة

مايكل هامر

كان النموذج التقليدي للمؤسسة الذي استخدم طوال السنوات المئتين الأخيرة هو نموذج "القيادة والسيطرة"، الذي يشبه نظام الأوامر العسكرية الذي بدأته الفيالق الرومانية.

وتتجسد فكرته الرئيسية في أن على الفرد أن ينفذ الأوامر الصادرة من القيادات العليا؛ حيث يتركز كل الذكاء وكل الحكمة في المؤسسة، وحيث تتخذ حفنة من الأفراد القرارات الاستراتيجية الأساسية. وسائر الأفراد الآخرين في المؤسسة إما أن يكونوا "حاملي رماح" يقومون بالعمل الفعلي أو مديرين متوسطين ينقلون التوجيهات من القيادة إلى القاعدة، وينقلون المعلومات من القاعدة إلى القيادة.

لنتصور هذا النموذج باعتباره جسداً بشرياً: يوجد العقل في الأعلى وتقوم أصابع اليدين والقدمين بإنجاز العمل، فيما ينقل الجهاز العصبي المعلومات من الأطراف إلى العقل وبالعكس.

باستثناء ذلك، فإن سرعة نقل المعلومات في المؤسسة لا تتم من خلال الدفقات الكهربائية عبر الجهاز العصبي؛ ولكنها شبيهة جداً بسرعة تقدم النهر الجليدي.

وبكلمات أخرى، قد تنقضي أيام أو أسابيع أو شهور أو سنوات من لحظة اتخاذ القرار في القيادة إلى أن يتم نقله إلى القاعدة، أو من لحظة حدوث تغيير في الوضع في القاعدة إلى أن يتم نقله إلى القيادة. وإذا توافرت لديك بيئة مستقرة وبطيئة الحركة نسبياً، فعندئذ سيكون هذا مُرضياً. ولكن في الجزء الأخير من القرن العشرين امتداداً إلى مستهل القرن الحادي والعشرين، صار هذا النموذج مثيراً للسخرية.

إننا نعيش في بيئة يعصف بها التغيير - وقد أصبح هذا التعبير نمطياً الآن ولكنه صحيح على الرغم من ذلك - ونحن لم نبدأ بعد في إدراك ما تعنيه.

لقد صار هناك الكثير من المعرفة المتراكمة بحيث أصبح التغيير متسارعاً. والأمر لا يعني أن كل معرفة إضافية صغيرة تجلب تغييراً صغيراً على العالم؛ وإنما نظراً لأنها تتفاعل مع كل المعارف والتجارب الأخرى المتوافرة لدينا في العديد من المجالات، فإن لها تأثيراً تراكمياً. وهذا هو السبب وراء أن معدل التغيير أصبح مذهلاً جداً.

سمعت أحدهم يتحدث عن الاتصالات في عام 1994 قائلاً: «في السنوات الست القادمة، سيكون لدينا تغيير تقني أكبر مما كان بين أيدينا في السنوات التسع والأربعين الماضية». وكان محقاً بالطبع؛ حيث إن سرعة التغيير في مختلف المجالات التقنية ستتواصل.

ثمة عامل مهم آخر يغيّر بصورة جوهرية طريقة تعامل المؤسسة مع الأعمال، وهو الزبون. لقد أصبح الزبون يتوقع أننا نقوم بالأعمال بطريقته، بدلاً من أن يقوم هو بعمله بطريقتنا.

وبالفعل، لقد تجاوز الزمن المؤسسات التقليدية في اقتصاد العرض المقيد، حيث كان الناس يقفون في طابور للحصول على ما يمكنهم الحصول عليه. لقد كان الطلب أكثر من العرض. لذلك، فإن كل ما كان علينا القيام به هو تنظيم أنفسنا لزيادة استغلال قدرتنا، ولزيادة إنتاجنا إلى الحدود القصوى. وهو بالطبع ما قدم لنا معايير السوق الكبيرة الحجم. وإن لم يكن الزبون يحصل على ما يريده بالضبط، فإن الحصول على شيء بالتأكيد أفضل من عدم الحصول على أي شيء.

واليوم، في الاقتصاد العالمي ومع التقنيات المتطورة، فإن معظم الصناعات يمر بظروف فائض العرض وفائض الطاقة. لذا لم يعد الاقتصاد يتمثل في «نحن سنفعل ما نريد والزبون سيقبله لأنه الخيار الأوحد لديه». لقد أصبح للزبون الآن العديد من الاختيارات، وهناك الكثير من الناس الذين يتنافسون على النظام نفسه وعلى أموال الزبون ذاته.

لذلك، فإن النجاح سيكمن بأيدي أولئك الذين يمكنهم إنجاز الأمور بالطريقة التي يريدها الزبون، سواء كان ذلك طلباً محدداً أو منتجاً وفق طلب محدد أو القيام بالأعمال بالطريقة التي تناسب الزبون.

ولم يعد لفكرة الإجراء التشغيلي المعياري - الذي يتم إقراره في القيادة وتنفذه القاعدة دون كلل - أي معنى في بيئة تقتضي منك الكثير من المرونة والاستجابة السريعة لاحتياجات الزبون الشخصية.

وتستخف أولوية الزبون الجديدة هذه، إلى جانب المنافسة المكثفة والتغير التقني الدائم الذي يجري حولنا، بنموذج "القيادة والسيطرة" المخطط مركزياً الذي تتبعه المؤسسات التقليدية؛ غير أنها لن تفعل ذلك ببساطة.

كل ما نحتاجه هو شكل جديد للتشغيل والعمل؛ فنحن بحاجة إلى أساليب تشغيل يتم اتخاذ القرارات بموجبها من قبل أولئك القريبين من العمل.

نحن بحاجة إلى نموذج يحظى فيه الموظفون في الصفوف الأمامية، والمسلحون باستراتيجية أساسية تقرها الإدارة العليا للشركة، بكثير من الاستقلالية والمسؤولية لإقرار أشياء بأنفسهم؛ نموذج لا تكون الإدارة فيه للتحكم والسيطرة أو للإشراف وإنما لتسهيل الأمور وجعلها ممكنة.

إيقاف الثورة الصناعية وعكس اتجاهها

إذا أصررنا بعناد على مقولة إن الحكمة توجد في القيادة، نكون عندئذ محكومين بمؤسسات ضعيفة الأداء. بدأنا تقليدياً بالافتراض بأن الناس محدودون وبسطاء؛ وهذا يعني أن علينا أن نضع مهمات ووظائف بسيطة للغاية لهم. ويؤدي هذا بدوره إلى أنظمة وعمليات مؤسسية معقدة، لأن كل العمل الذي يتم إنجازه يصبح مجزأ وصغيراً وضئيل الحجم، عندئذ سنحتاج إلى نفقات طائلة لإعادة ربط هذه الأجزاء وتجميعها معاً.

على أي حال، تعتبر العمليات المعقدة بطبيعتها صارمة وغير مرنة ومتدنية الجودة وعالية التكلفة. وكل تلك النفقات تجعل من الصعب على تلك العمليات أن تنتج ما هو ضروري بتنافسية وسرعة.

علينا البدء بالطرف الآخر من العصا، وعلينا البدء بفرضية أن ما نريده هو عمليات ذات أداء متطور. وينبغي أن تكون العمليات ذات الأداء المتطور بسيطة (لم يكن التعقيد في الأداء جيداً قط). والعمليات البسيطة تحتاج إلى وظائف معقدة.

وهذا يعني أن على الأفراد القيام بالأجزاء الكبيرة من العمل الذي يجب إنجازه، بدلاً من القيام بالأجزاء الصغيرة المعزولة منه. وتحتاج الوظائف الكبيرة إلى أفراد أكثر حنكة؛ لذا يمثل هذا، بالنتيجة، عكساً لمسار الثورة الصناعية.

كان لدينا حرفيون مهرة قبل الثورة الصناعية، وكانوا يقومون بالعمل كله أو بالعملية كلها إذا أردنا استخدام مصطلحات هندسية لخلق القيمة للزبون. لقد كانوا محترفين إذا أردنا استخدام المصطلح المعاصر، أحسوا بالمسؤولية تجاه إنجاز العمل، وتجاه ضمان كمال النتيجة.

لقد قدمت الثورة الصناعية لنا فكرة العامل الغبي، وفكرة العامل الذي لا يتحمل أي مسؤولية وليست لديه سلطة اتخاذ القرار، ولكن لا يكاد يكون لديه مهمة تحفز العقل ليؤديها، وإذا كان لديه مثلها فينجزها تحت إشراف دقيق.

عندما كان لدينا توسع اقتصادي واقتصاد العرض المقيد لفترة من الوقت، وعندما كان وضع المعايير والانتظام و "إخراجها من الباب" فحسب هي المتطلبات، أمست الثورة الصناعية باهرة وزاهية، غير أنها استنفدت فائدتها ووصلت إلى نهايتها، ونحن لم نعد نحتاج إلى ما يمكن أن تعطينا إياه.

نحن بحاجة إلى العودة إلى فكرة يستطيع الناس التركيز عليها، وليس على المهمات الموكلة إليهم أو على نشاطاتهم المعزولة، وإنما على النتيجة النهائية. لكن ما هو ذلك

الشيء الذي يعطي النتيجة النهائية؟ إنها العملية، والعملية ليست مهمة فردية وإنما مجموعة من المهمات.

نظراً لأنه لا يمكن لفرد واحد إنجاز العمليات دائماً، فإننا نعود إلى فكرة الفريق؛ والفريق لم يعد خط تجميع، وإنما مجموعة من الأفراد؛ جماعة من الناس يتمتعون بمسؤولية جماعية للوصول إلى النتيجة النهائية؛ من أجل أداء العملية برمتها وليس أجزاء منها، ولإيصال المنتج النهائي إلى الزبون.

لذلك، فالبيئة يوجهها الزبون وهو محورها، حيث توجد فرق من المحترفين الذين يتمتعون باستقلالية ومسؤولية تحقيق النتيجة. وهم يفعلون ذلك، ليس تحت رقابة المشرف الصارمة، وإنما بإرشاد حميد من مدير استشاري.

وبالنتيجة، يصبح هذا "المدير" مدرباً؛ شخصاً يتركز دوره على تقديم النصح والمشورة والدعم والتسهيلات لتمكين أعضاء الفريق من إنجاز عملهم، لكن من دون الاستناد إلى فرضية أن المديرين مهيؤون بشكل أفضل للقيام بذلك. لأنه - ولنكن صريحين - إذا كان المديرون مهيَّئين بصورة أفضل للقيام بذلك، فإنهم سيكونون متأكدين من إنجاز العمل. ولكن بدلاً من ذلك، فإن قدرتهم تكمن في تطوير عمل الفريق وتحسينه.

تطوير الشخصية

من الظواهر التي شدت اهتمامي مدى السرعة التي نميل بها إلى ربط الظروف العابرة بالظروف الدائمة. إننا نميل إلى الاعتقاد بأنه لمجرد أن شيئاً ما حدث وإن كان بالشكل الذي هو عليه، فإنه «بالتالي كان دائماً هكذا وسيظل هكذا دوماً». وفي الواقع، لا شيء من هذا القبيل صحيح وإنما هي صورة مبهمة.

في أواخر الخمسينيات والستينيات وربما سنوات التسعينيات من القرن العشرين وصلنا إلى تفاهم مع المؤسسات الهرمية حيث كان نموذج تطوير الشخصية يعد ترقية في التسلسل الهرمي، وأخذنا نتصرف وكأن تلك هي الطريق التي ينبغي لنا أن نسلكها.

وتتمثل الفكرة في أنني إذا قمت بعمل جيد، فسوف أحصل على ترقية إلى منصب يتيح لي الإشراف على عمل الآخرين، وبعد هذا أصبح مشرفاً على المشرفين وهكذا دواليك. وهذا عمل مضلل؛ ولا يصبح له معنى إلا إذا اعتقدت أن العمل الأكثر أهمية هو الإشراف.

في بيئة كتلك التي كنا بصددها، يتجسد العمل الحقيقي - الحرفة والقيمة المضافة - في العمل الذي ينفذه فريق من المحترفين؛ إنه تطور ليس هرمياً، بل هو تطور خطي عبر النمو.

إن النموذج الذي عدت إليه هو نموذج المحترفين والمؤسسات الخدمية الاحترافية.

وإذا فكرت في العاملين في المجال الطبي، على سبيل المثال، لا يكون هدف الطبيب أن يترقى من طبيب إلى مشرف على الأطباء ثم إلى مشرف على المشرفين على الأطباء. وإنما أن يتحول من طبيب شاب قادر على تأدية الإجراءات البسيطة إلى طبيب متمرس قادر على تأدية الإجراءات الأكثر تعقيداً، وأخيراً إلى قيادة فريق في مجال تخصصه يمكنه من التعامل مع الحالات المعقدة للغاية.

إن طبيعة العمل لا تتغير، وطبيعة المنصب لا تتغير، بل المتغير هو قدرة الفرد ومدى التطوّر الذي يمكن أن يقدمه لعمل ذي طبيعة متغيرة، وكذلك درجة التعقيد في الأوضاع التي يمكنه التعامل معها.

ذلك هو نموذج تطور الشخصية الذي ستوفره الشركات في القرن الحادي والعشرين، أي إذا كان الأفراد قادرين على القيام بأعمالهم، فإنهم ذوو قيمة كبيرة تمكِّن من وضعهم في الإدارة.

عندئذ تصبح الإدارة مهنة منفصلة ومستقلة بذاتها؛ فهي بذلك مثل الرياضة: أن تكون العلاقات بين كون المرء لاعباً كبيراً وكونه مدرباً كبيراً في حدودها الدنيا. ولمجرد كونك عظيماً ورائعاً في الميدان، فهذا لا يعني أنك عظيم ورائع على مقاعد الاحتياط، والعكس صحيح.

وعلينا الاعتراف بأن الإدارة عبارة عن مهنة حقيقية قائمة بذاتها، لها هويتها المستقلة، وهي ببساطة ليست مسألة «إذا قمت بها مرة، فإنني أصبح مديراً».

إذا توافرت لدي الموهبة والقدرة على الرقي بالآخرين، عندئذ أصبح مديراً، وإلا ينبغي علي أن أبقى كما أنا وأقوم بما يمكنني القيام به بشكل أفضل، وأتعلم أكثر، وأعمل أكثر. ويحدوني الأمل في أنه مع الزمن سوف أصبح أفضل، سواء في التعامل مع الأوامر أو في تلبية متطلبات الزبون أو تطوير منتج جديد.

سوف أقوم بنفسي بمعظم العمل، وأضيف قيمة أكبر لفريق عملي، وأكون قادراً على التعامل مع الظروف الأكثر تعقيداً وإيجاد قيمة أكبر للشركة وللزبون. وبالتالي، سوف أضمن أن يكون لي مستقبل أفضل، فيما يتعلق بالوضع العام والاعتراف داخل المؤسسة، وفيما يتعلق بالتعويضات المادية.

*** من هنا، ماذا سيحدث للمفهوم التقليدي للإدارة، كما نعرفه اليوم؟**

لقد وصل المفهوم التقليدي للإدارة إلى نهاية الطريق؛ إذ أصبحت فكرة الإدارة - من حيث هي فكرة مهمة في حد ذاتها وباعتبارها جزءاً أساسياً من المؤسسة - فكرة قديمة.

أعتقد أنه سيكون لدينا ثلاثة أنواع من الناس في مؤسسات المستقبل؛ إذ سيكون لدينا غالبية عظمى ممن يؤدون أعمالاً ذات علاقة بالقيمة المضافة، وهم أولئك الناس الذين يقومون بالعمل الحقيقي سواء كان روتينياً أو خلاقاً. وسيكون لدينا كادر صغير من المدربين لتوجيههم وتمكينهم من أداء عملهم. كذلك سيكون لدينا عدد محدود من القادة الذين يوجهون المؤسسة ويديرونها.

سوف يتمتع هؤلاء القادة بالحكمة والموهبة والرؤية لإقرار وجهة المؤسسة، ولخلق البيئة التي يمكن للآخرين العمل فيها. ولن يكون هؤلاء المديرون بيروقراطيين ترقوا في المناصب إلى أن وصلوا إلى منصبهم هذا؛ بل سيكونون مبادرين ومغامرين حتى في بيئات مؤسسية كبرى.

واليوم، يمكن أن يكون هؤلاء المغامرون المبادرون في الثلاثينات أو الستينات من أعمارهم بكل بساطة. لذا أعتقد أن فكرة أن الرجال الكبار ينبغي أن يكونوا في المناصب القيادية للمؤسسة لن تكون ضرورية.

ربما يكون لديك عمال يعملون في المواقع الأمامية وهم كبار في السن، وكبروا في مهنتهم خلال رحلتهم مع المؤسسة، ولكن تأثيرهم لا يظهر من خلال توجيه الآخرين وإنما من خلال ما يتمتعون به من حكمة، وبقدرتهم على المشاركة مع الآخرين والأداء المثالي الذي يمكنهم تحقيقه في العمل.

لذلك، فإن الموهبة وليس التفوق هي التي ستوصل الناس إلى المواقع القيادية في مؤسسات المستقبل.

وأتوقع على المدى المتوسط أن ينخفض عدد المديرين الأفراد في المؤسسة بصورة كبيرة وسريعة ليصل إلى 50٪ مما هو عليه اليوم. وأتوقع أن يشهد هذا العدد انخفاضاً أكبر من ذلك على المدى البعيد.

قد يكون لدينا ما نسبته 20 ـ 25٪ من عدد المديرين الموجود اليوم في شركات القرن الحادي والعشرين، ولن يكونوا الأشخاص الوحيدين ذوي الأوضاع الجيدة في المؤسسة. وستشهد المهن الفردية كذلك تحسناً في المستويات إلى جانب تلك التي في الإدارة.

وإذا نظرنا إلى أمثلة على هذا، يمكننا النظر إلى شركات البيع، حيث يوجد فرق ضئيل بين كون الفرد مندوب مبيعات فاعلاً وبين كونه مدير مبيعات ناجحاً. وفي الواقع، فإن كون المرء مدير مبيعات لا يعني أنه أكثر أجراً بكثير من مندوب المبيعات. وهناك نماذج مختلفة عن الوضعين، ومسارات وظيفية مختلفة، وليس الهدف الحقيقي الترقية وإنما تحسين الأداء إلى الوضع الأمثل للمؤسسة عامة.

الاختلافات الثقافية

تعد بعض الثقافات القومية أكثر ملاءمة من غيرها لهذا النوع من النماذج؛ فمثلما شهد نمو الثورة الصناعية تحولات في ميزان القوى الاقتصادية (تكيفت دول بعينها معه

بسرعة أكبر من غيرها)، أعتقد أن مؤسسات القرن الحادي والعشرين، مثل مؤسسات ما بعد العصر الصناعي، سوف تعمل في بعض الثقافات بصورة أفضل من غيرها.

فمن جهة، فإن الخصائص والمزايا التي تتطلبها المؤسسات هي التوجيه نحو الابتكار والتغيير والمسؤولية الشخصية، وفي الوقت نفسه، التعاون الجماعي ومساحة من انعدام الأنانية من أجل التركيز على الزبون، وقدرة حقيقية وتحصيل علمي من أجل إمكانية التعامل مع المهن الأكثر تعقيداً.

وهناك بيئات بعينها قد تبدو أكثر قدرة على التكيف مع هذا الأمر، وبيئات أخرى أقل قدرة على التكيف.

على سبيل المثال، فإن الولايات المتحدة الأمريكية - وهو المكان الذي أعرفه أكثر من غيره - تناسب هذا الوصف بطرق عدة، ولكن بالطبع ليس كلها. والفرد في الثقافة الأمريكية شخصية قوية بالتأكيد. وتعد الأفكار الخلاقة والتغيير من الأمور التي يرتاح إليها الأمريكيون. غير أن المعايير التربوية الأمريكية ليست هي المطلوبة؛ وهناك اعتراف بهذا على أنه مشكلة تسبب القلق للقطاعين العام والخاص، وهما يحاولان عمل شيء بصددها.

ومن جهة أخرى، إذا كنت تفكر في الثقافة الإدارية مثل ألمانيا، فإن فكرة انتقال المسؤولية والسلطة من أعلى السلم الهرمي إلى القاعدة تعد أمراً بغيضاً. والألمان هم سادة مفهوم "الأركان العامة"، حيث تقوم أفضل العقول بإعداد الخطط الشاملة، ومن ثم يتحمل الأفراد العاملون في الميدان مسؤولية تنفيذ هذه الخطط.

أعتقد أن ذلك الاتجاه متجذر عميقاً في المجتمع الألماني، وليس ضمن المخططين المركزيين وكبار المديرين فحسب، وإنما بين عمال الصف الأول الذين لا يريدون، على وجه التحديد، الاستقلالية والمسؤولية التي سيعطيها لهم هذا الطراز الجديد من العمل.

أما في اليابان، فهم مرتاحون تماماً للعمل الجماعي وللتركيز على الزبون، ولكنهم، من جهة ثانية، أقل ارتياحاً لفكرة القيام بالأشياء بصورة مختلفة ولإجراء تغييرات

جوهرية أساسية على طريقة إدارتهم لمؤسساتهم. لذلك فهم أنفسهم أيضاً قد يواجهون صعوبة في التكيف مع النموذج الجديد.

لكل ثقافة مزاياها ومساوئها، لذلك يظل انتظار من سيرتقي إلى المناصب العليا قائماً. وأنا لست بصدد تحديد الفائز، ولكن إذا كان عليّ أن أخمن، فإنني أعتقد أن الثقافات الأقدر على التكيف بشكل جيد هي الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وبعض الدول الإسكندنافية وأمريكا اللاتينية وبعض الدول الناشئة المحاذية للمحيط الهادي. في حين ستجد عدة دول من دول "العصر الصناعي" التقليدية الناجحة من الصعب جداً عليها التعامل مع هذا التحول.

*** لم يكن لبعض الاقتصادات الناشئة علاقة بالعصر الصناعي في المقام الأول. هل تعتقد أن من المحتمل أنها ستقصد مباشرة النموذج الجديد الذي كنت تصفه؟**

نعم، أعتقد ذلك. لقد بدؤوا بالفعل "بصفحة جديدة"، لذلك فهم يحتاجون إلى قليل من التكيف.

إنها لظاهرة معروفة، على سبيل المثال، أن الدول التي أدخلت التقنية في مراحل متأخرة عن غيرها استفادت من إدخال أحدث أشكال التقنية.

وهناك أشخاص يقولون إن نجاح اليابان الاقتصادي في السبعينيات والثمانينيات كان نتيجة التدمير الشامل لبنيتهم الصناعية برمتها في الحرب العالمية الثانية، الأمر الذي أجبرها على البدء من جديد.

من جهة أخرى، كان ما يزال لدى الولايات المتحدة الأمريكية بنية صناعية سليمة بالكامل، لذلك فقد خطت بثقة في أعوام السبعينيات والثمانينيات بمصانع تم تجهيزها في ثلاثينيات القرن العشرين.

إذا بدأت متأخراً، فسيكون لديك القليل من العادات البالية التي ينبغي عليك تجاوزها. لذا فإنني أعتقد أن هناك فرصة حقيقية هنا للاقتصادات الناشئة للقفز إلى مواقع مفيدة للغاية.

المؤسسات كفريق كرة قدم

النموذج الذي استخدمته لوصف شركات القرن الحادي والعشرين هو نموذج فريق كرة القدم الأمريكية؛ ولا أعني كأس العالم لكرة القدم، وإنما كرة القدم الأمريكية.

إن تفاصيل الرياضة ليست مهمة، بل المهم هو أن الفريق منظم أولاً حول عملياته: هناك خطة هجومية وأخرى دفاعية، وفريق من اللاعبين الذين يؤدون الخطتين.

يركز كل لاعب في الفريق على هدف يتضمن التعاون مع الآخرين، وفي الوقت نفسه ينفذ الأعباء الملقاة على عاتقه.

وهناك مدرب للفريق كله يتلخص واجبه في توجيه الفريق صوب أداء خططه؛ ولكن هناك أيضاً مدرباً للهجوم وآخر للدفاع. وفي الوقت نفسه، لكل لاعب في الفريق ما نسميه مدربه الخاص، مهمته رؤية إمكانية استخراج أقصى قدرات اللاعب والمساهمة في أداء الفريق عامة.

والتركيز المتزامن على الخطة والفريق بصورة جماعية، وكذلك على الأفراد وعلى قدراتهم، هو ما أعتقده النموذج لموقعنا فيما يتعلق بالبنية المؤسسية.

وهذا النموذج ليس محكماً تماماً، إذ يكمن فيه بعض الغموض، فهو يتضمن أوجه التقصير والفوائد الكبيرة في الوقت نفسه؛ ففي بيئة متغيرة، أنت لا تريد بنية مؤسسية صارمة للغاية، وجل ما تريده هو بنية تسمح لك بالتكيف.

وهذا يعني، وفق الأساس العملي، أن هناك مقداراً كبيراً من الغموض والشك. ويحتاج الأمر إلى توجه جديد من جانب العاملين في المؤسسة. إذ ينبغي عليهم أن يتعلموا ألا ينظروا إلى الرقابة المحددة من المشرف الواحد، وأن يكونوا قادرين على العمل في بيئة من المطالب المتنافسة وتحديداً محاولة إقرار الأهداف البديلة الصالحة جميعاً.

الأمر المهم الجدير بالذكر هو أن هذا التوقع الذي وصفناه ليس رؤية شخصية لي، وهو ليس شيئاً أود رؤيته شخصياً، وما أفضله له علاقة محدودة للغاية بهذا.

والقضية هي أن هناك حتمية لهذا الأمر. إذا بدأت بفرضية أن علينا أن نركز على الزبون، عندئذ كل شيء يتبع ذلك يعتبر حتمياً. وإذا افترضت بأننا نتحرك من اقتصاد العرض المقيد إلى اقتصاد الطلب المقيد، فعندئذ يعد ما قلته أمراً حتمياً أيضاً، فيما يتعلق بكونها الطريقة الأكثر فاعلية واستحقاقاً للعمل.

*** ما النصيحة التي يمكنك أن تقدمها لقادة شركات القرن الحادي والعشرين؟**

لدي ملاحظة بسيطة جداً تقوم على شيء رأيته في عدة شركات: إذا كنت تظن أنك جيد، فقد انتهيت.

إن جوهر التقدم الناجح هو التواضع، أي الاعتراف بأن النجاح في الماضي ليس له مضامين تدل على النجاح في المستقبل، وأن العالم تغير كثيراً بحيث إن صيغ النجاح في الماضي مضمونة لأن تصبح صيغ الفشل في المستقبل.

أعتقد أنه سيكون تواضعاً متفتحاً واعترافاً بأن علينا أن نعيد ابتكار وابتداع أنفسنا من أجل الزبون، ذلك سيكون الفرق بين أولئك الذين يحافظون على بقائهم ويسيرون في سبيل الازدهار في القرن الحادي والعشرين، وأولئك الذين أصبحوا هوامش في كتب التاريخ.

التركيز على القيود وليس على التكلفة

إيلي جولدرات

سوف يصبح التطوير المتواصل قضية حساسة بشكل متزايد مع دخولنا القرن الحادي والعشرين، لأننا في أي مكان ننظر إليه اليوم، نرى المنافسة تصبح أكثر عنفاً وقسوة من ذي قبل. وما يغذي هذه المنافسة هو التقدم التقني، والسبب في ذلك؟ لأنها تستمر في إعطائنا مواد خامة أفضل وأفضل، إلى حد أنه في كثير من الحالات يستطيع مهندس عادي يستخدم المكونات الحالية أن ينتج منتجات تتفوق بكثير على ما كان يمكن أن ينتجه مهندس مبدع بالمكونات المتاحة قبل عشر سنوات مضت.

إن حركة المنتجات الجديدة المدعومة بهذه التحسينات الهائلة في قدرات المواد وإمكانياتها تتغير وتربك الاقتصاد؛ لأنه مع أن قدرات المنتج ونوعيته تتحسن باستمرار، إلا أن سعر هذه المنتجات ينخفض، أو على الأقل يظل مستقراً وثابتاً.

وبالنتيجة، ترزح الشركات تحت ضغط تحقيق مزيد من المبيعات، الأمر الذي يعني أنها تحتاج إلى معين دائم من المنتجات الجديدة. وبدوره، فإن الإنتاج الدائم لهذه المنتجات الجديدة، التي توفر قدرات ونوعية أفضل بسعر أفضل، يجعل السوق أكثر تشويشاً وارتباكاً وأكثر تنافسية. وهذا يعني أن الشركات تحتاج إلى أفكار إبداعية أكثر وأكثر لبيع المنتجات. إنها حلقة مفرغة؛ بل هي في الواقع سباق قاس.

لقد دفعت هذه المنافسة المتزايدة الشركات لأن تدرك أنه ليس مهماً جداً أين تقف أنت الآن. والمهم هو الشروع في عملية تطوير وتحسين مستمرة، وإلا فإنه خلال سنوات قليلة فقط سوف تخسر موقع المهيمن؛ وبعد سنوات قليلة لاحقة، سوف تختفي بكل بساطة.

اعتمد التحسين والتطوير المستمر - بالمفهوم التقليدي - طوال القرن العشرين على المفهوم الذي أدعوه "عالم التكلفة". لنفكر في المؤسسة بوصفها سلسلة مؤلفة من العديد من الحلقات. وهناك شخص ما ينبغي له أن يشتري مواد، وآخر يصمم المنتج،

وثالث ينتج الأجزاء المختلفة، وهكذا. وإذا أردت أن تطور السلسلة وتحسنها بصورة مستمرة، فعلى أي حلقة يجب أن تركز جهودك؟ هناك خياران أساسيان فقط: فإما أن تتخذ إجراءات بتخفيض التكاليف، وإما أن تتخذ إجراءات بزيادة المبيعات. ويمكنك أن تحاول القيام بالأمرين معاً، ولكن ذلك ليس سهلاً. إن فلسفة الإدارة التي ترشد إلى طريق خفض التكلفة مختلفة للغاية عن تلك التي ترشد إلى زيادة الإنتاج.

لذا لنفترض أنك تركز على خفض التكلفة. فإن أول سؤال تطرحه هو: في أي مكان تتسرب التكاليف؟ والجواب هو في كل إدارة، وفي كل حلقة من السلسلة. إن الأمر مثل طرح السؤال التالي: ما الذي يحدد وزن السلسلة؟ بالطبع، يتحدد وزن السلسلة بوزن كل حلقة فيها. إنه المجموع الكلي لأوزان هذه الحلقات مجتمعة. لذا إذا خفّضت من وزن واحدة من هذه الحلقات، لنقل بمقدار 100 جرام، فإن الوزن الكلي للسلسلة سيقل الآن بمقدار 100 جرام عما كان عليه سابقاً. وهكذا فإننا نحصل على الانطباع بأن كل تحسين وتطوير في كل حلقة هو تحسين وتطوير في السلسلة كلها. وتصبح الفلسفة الأساسية: الأفضل عالمياً هو الأفضل محلياً، لقد كانت تلك الفلسفة هي الفلسفة السائدة طوال القرن العشرين في مجال الأعمال، وبموجب تلك الفلسفة كانت عملية التطوير المستمر - حيث ينصب التركيز على تقليل الكلفة - تعني اتباع مبدأ "باريتو"، ومحاولة التركيز على 20٪ من المشكلات المسؤولة عن 80٪ من الهدر. غير أن التطوير الناجم على صعيد الأداء كان بطيئاً جداً، وهذا التفكير في "التكلفة" يمكن أن يؤدي إلى حدوث أخطاء كارثية؛ وفي الواقع، شكل أساساً للكثير من الإخفاقات وحالات الفشل في المؤسسة.

لنأخذ مثلاً شركة إنترناشيونال هارفستر (International Harvester)، فقد عانت الشركة بعض المشكلات في عام 1980، ولأول مرة منذ 30 عاماً خسرت الشركة أموالاً. وبسبب ذلك، تقاعد الرئيس التنفيذي للشركة، وتم تعيين شخص آخر بدلاً منه. وحالياً، جاء الرئيس التنفيذي الجديد وقال: «حسناً، بدءاً من الآن، سنقوم بذلك بالطريقة الصحيحة»، وأول شيء قام به هو طلب إجراء عملية حسابية حول كل القطع التي تنتجها الشركة وكان هناك عشرات الآلاف منها، وأراد أن يعرف بالنسبة إلى كل

قطعة: كم يكلفنا إنتاج هذه القطعة الواحدة؟ وكم تبلغ تكلفة شرائها من الخارج، إذا كان ذلك ممكناً؟ ثم قرر اللجوء إلى المصادر الخارجية لكل منتج تبلغ تكلفة إنتاجه أكثر من تكلفة شرائه، والعمل في الوقت نفسه على الحد من الطاقة المتضخمة. واجتهدت الشركة في ذلك على نطاق واسع.

ولكم أن تتخيلوا ماذا حدث، إذ يمكنكم تقليص عدد الموظفين، ولكن هل يمكنكم تقليص الآلة؟ أما النتيجة - في أعقاب إجراء حساب "التكاليف" - فكانت أن ازدادت النفقات كثيراً ولم تنخفض. لأنه من جهة، قام الرئيس التنفيذي الجديد بتخفيض التكاليف المتغيرة وليس التكاليف الثابتة، ومن جهة أخرى، وجب عليه أن يدفع للموردين مقابل القطع التي يشتريها منهم.

وبعد ثلاثة أشهر، طلب الرئيس التنفيذي إعادة التحقق من كل شيء، وبالطبع كانت النتائج مضللة؛ إذ كان على القطع التي ما يزالون ينتجونها أن تتحمل أعباء التكاليف الزائدة التي كانت تتقاسمها سابقاً مع القطع الأخرى التي صار يشتريها الآن من مصادر خارجية. ولذلك السبب أظهرت حسابات التكاليف أنه لا توجد نهاية للمكونات التي قد تبلغ تكلفتها أقل إذا تم شراؤها من مصادر خارجية، وتوقفوا بالتالي عن إنتاجها واشتروها من الخارج، على نطاق واسع جداً.

ومن ثمّ حل الربع الرابع من السنة المالية، ومن الطبيعي ألا تكون النتائج النهائية مشجعة على الإطلاق. وهنا، قرر الرئيس التنفيذي التركيز على استثماره الأكبر، أي على مصانع التجميع التابعة له. وكانت التقارير تفيد بأنها تعمل بكفاءة، ولكنه قال: «انتظروا قليلاً، نحن نحسب الطاقات بناء على نوبتي عمل وخمسة أيام عمل في الأسبوع، غير أن هذه الاستثمارات مخصصة لثلاث نوبات عمل وسبعة أيام عمل في الأسبوع. وعلى ذلك الأساس، فإن مصانع التجميع تعمل بأقل من 50٪ من طاقتها». لذلك فقد عمل الرئيس التنفيذي على تنشيط كل مصانع التجميع للعمل بثلاث نوبات وسبعة أيام في الأسبوع؛ وفي تلك الأثناء، بالطبع، تكدست البضائع المنتجة في أرجاء المكان، وسرعان ما أظهرت البيانات المالية للشركة أنها تحقق أرباحاً صافية أكثر، كيف

ذلك؟ لأنه استغل المزيد من النفقات العامة في البضائع المخزّنة، والبضاعة المخزنة وفقاً لحسابات التكاليف التقليدية الخاصة بنا لا تعد ديناً وإنما موجودات. وفي نهاية العام، بدا أن الشركة حققت الأرباح مرة أخرى؛ فحصل على علاوة إضافية، واستقال فوراً. ونتيجة لكل ذلك، تم تسريح عشرات الألوف من الموظفين، ووجب على خليفته أن يعمل بصورة شاقة لإنقاذ ثُلث الشركة.

يعد ما سبق نتائج مثالية لاتباع الفرضيات الناجمة عن "عالم التكلفة": أي افتراض أن طريقة حسابنا لتكاليف الأجزاء تعكس التكاليف التي يمكننا توفيرها إذا توقفنا عن إنتاجها واشتريناها من مصادر خارجية؛ وافتراض أن تنشيط الموارد قد دفعها للعمل بصورة أكثر مرادف لاستغلال الموارد أي تحقيق الربح؛ وافتراض أن المنتج المخزن في المستودعات عبارة عن موجودات؛ وافتراض أن تكلفة المنتج هو قاعدة لتحديد سعر البيع.

*** إذا كانت مناهج حساب التكاليف التقليدية طريقة خاطئة لقياس مدى التحسن في الأداء، فما هي الطريقة الصحيحة التي تقترحها علينا؟**

إذا كنت مقتنعاً بأنه من أجل البقاء في ميدان العمل والاستمرارية، فإن على شركتك أن تشرع في عملية تحسين وتطوير مستمرة، أليس واضحاً أن المسألة ليست تقليص التكاليف؟ ومجال التحسين هذا محدود؛ محدود بنتيجة الصفر. بدلاً من ذلك، فإن ما يحدد نجاح الشركة بالفعل هو المبيعات. وأعني بالمبيعات معدل ما تحققه الشركة من أموال من خلال المبيعات.

لنعد إلى مثال السلسلة. تتحقق المبيعات في نهاية السلسلة بجهود كل الحلقات الداخلة فيها؛ فإذا ما أفلتت حلقة الكرة من يدها، عندئذ تتعرض المبيعات للخطر. الجواب إن التحول من النظر إلى التكلفة إلى النظر إلى المبيعات مثل التحول من التركيز على وزن السلسلة إلى التركيز على قوتها. ما الذي يحدد قوة السلسلة؟ الجواب بالطبع هو الحلقة الأضعف. لذلك، على سبيل المثال، إذا عملت على تحسين أي حلقة أخرى - حتى لو عملت على تحسينها بمعدل ثلاثة أضعاف - فهل ستؤثر في قوة السلسلة بأكملها؟ الجواب، لا.

في اللحظة التي تنتقل فيها إلى تحقيق المبيعات، وهي العامل المحدِّد، ستدرك أن معظم التحسينات والتطويرات على معظم الحلقات لا تساعد في تحسين أداء السلسلة بالفعل؛ فما هو أفضل عالمياً ليس هو مجموع الأفضل محلياً. إن هذه الطريقة في التفكير هي بمنزلة ابتعاد كلي عن الطريقة التي مارسنا بها أعمالنا طيلة الجزء الأكبر من القرن العشرين.

في ثمانينيات القرن العشرين، بدأ اليابانيون يعلموننا في منافسة حادة أن المبيعات هي العامل المحدد؛ أي أن العميل مَلك؛ وأن عليك أن تبذل قصارى جهدك لتحقيق المبيعات؛ وأن المنتجات في المستودع ليست موجودات بل ديوناً. لذلك فإننا نرى الآن، وعلى نحو متزايد، أنه يتم تبني هذه الأفكار. على أن المشكلة هي أن معظم المديرين لا يدركون نموذج التحول الناتج في فلسفة الإدارة، وهم لم يتعلموا حتى الآن كيفية العمل عندما لا يتحقق الأفضل عالمياً من خلال الأفضل محلياً: أي عندما لا تساهم معظم التحسينات المحلية بالفعل في الأداء على المستوى العالمي.

تحسين المبيعات

عندما نتفق على هيمنة المبيعات وسيادتها - أي قوة السلسلة - فإن السؤال الذي يتبادر إلى الذهن مباشرة هو: كيف نحدد الحلقة الأضعف في المؤسسة؟ لأنه إذا لم نفعل ذلك، وشعرنا بالرضا عن التحسينات التي يمكننا القيام بها، فإن الفرصة بأن نجري تحسيناً في المؤسسة ومبيعاتها تبقى ضئيلة.

في كتابي **الهدف** (The Goal)، أوضحت عملية التحسين المستمرة المطلوبة عندما تكون الحلقة الأضعف مادية - المرحلة التي يتأخر فيها الإنتاج - على سبيل المثال. ومع ذلك، فإن الحلقة الأضعف في معظم المؤسسات؛ أي لسوء الحظ ليست الجانب المادي، وإنما السياسة التي تتداخل مع نمط السلوك وتندمج فيه.

كيف تحددها وتعرفها؟ ذلك أنه لا يكفي البحث عن أنماط السلوك أو السياسات أو المعايير الخطأ؛ فهناك بكل بساطة الكثير منها في كل شركة. لذلك فإن السؤال هو: ما

هي نقطة الضعف الجوهرية التي يجب أن نركز عليها في عملية التحسين والتطوير؟ ما هي المشكلة الجوهرية، هل هي الحلقة الأضعف؟ وعندما تحدد الحلقة الأضعف، يواجهك سؤال آخر: بماذا نستبدلها؟ إن العثور على السياسة الخطأ؛ أي الحلقة الضعيفة ليس بالأمر التافه جداً لكي ننطلق منه؛ ذلك أن العثور على بديل للسياسة الخطأ - بمعنى آخر وضع سياسة صحيحة - يعد أكثر صعوبة.

لذا فإننا نواجه بهذين السؤالين. الأول: ماذا نغيّر؟ وبمعنى آخر، ما هو نمط السلوك الخاطئ الذي يعد مشكلة جوهرية في مؤسستنا؟ أما السؤال الثاني فهو: إلى ماذا نغيّر؟

وعندئذ، ينبثق سؤال ثالث مباشرة، لأنه إذا كنا نتحدث عن تغيير نمط السلوك الخاطئ، فإننا نغيّر آنذاك شيئاً عميقاً في المؤسسة، وهو تغيير الثقافة؛ الأمر الذي يعني أننا إذا لم نكن نريد أن ننهار عند مرحلة التأخر التالية - وهي مقاومة التغيير - فإن من الأفضل لنا العثور على إجابة عن السؤال الثالث: كيف نحدث التغيير؟

ولا أعرف شخصياً طريقة أخرى للتعامل مع هذه الأسئلة باستثناء استخدام العمليات الفكرية التي ستمكّننا من العثور على إجابات بصورة منهجية.

نظرية القيود

تقول نظرية القيود إن هناك ما لا يقل عن أمر واحد مقيِّد في كل نظام، وإلا فإن الشركات ستكون قادرة على تحقيق أرباح لا نهاية لها. والمفتاح هو التركيز على القيود؛ أي على تقوية الحلقات الضعيفة في السلسلة، وبالتالي تحسين المبيعات وتحسين الأرباح.

والآن، كيف نحدد القيود؟ وكيف نجيب عن الأسئلة: ماذا نغيّر؟ وإلى ماذا نغيّر؟ وكيف نحدث التغيير؟ حسناً، هنا نحتاج إلى العمليات الفكرية، وهي الأسلوب الذي طورته لتحليل المشكلات والعثور على حلول والتواصل باعتماد طريقة سقراط؛ وهي منهج رسم سلاسل منطقية من علاقة "السبب والنتيجة" على الورق، وأسميها "أشجار" النماذج.

وتدعى الشجرة الأولى شجرة الواقع الحالي. وهي مصممة للإجابة عن السؤال التالي: ما هي المشكلة الجوهرية؟ وتقوم بذلك عن طريق تحديد النتائج القائمة غير المرغوب فيها، أو أعراض المشكلة، ومن ثم استخدام علاقات السبب والنتيجة في العثور على الأسباب الجذرية المحدودة جداً، وغالباً ما تكون سبباً واحداً؛ وهو المشكلة الجوهرية.

وعلى قمة شجرة الواقع الحالي تجد حلقات ملتفة، وتنظر إلى نتيجة غير مرغوب فيها، ويقودك حدسك إلى رؤية النتيجة التالية غير المرغوب فيها التي تساهم في التسبب فيها، ومن ثم نتيجة أخرى غير مرغوب فيها يساهم فيها سبب آخر، فيما يساهم الأول في النتيجة الثالثة. عندما تتطور شجرة الواقع الحالي بأكملها، فإنك تدرك أنه لا يوجد في الأسفل أي حلقة ملتفة. وتكتشف أن هناك علة متجذرة أو علتين تسببتا في كل تلك الأعراض؛ وفي سائر النتائج القائمة غير المرغوب فيها. وهذه المشكلات الجوهرية لا تدركها الشركة في العادة، أو أنه إذا تم إدراكها عن طريق الحدس فإن خطورتها لا تدرك. لذا فإنه في اللحظة التي تنتهي فيها من إنشاء شجرة الواقع الحالي، يكون الوضوح مذهلاً بشأن أين تركز وأين لا تركز.

*** ماذا يحدث عندما تكون القيود هي السوق ذاتها؟ هل إجراء مسح للسوق يوضح لك ذلك؟**

لا، فالمسوحات المتعلقة بالسوق لا توضح لك سوى ما تشكو منه السوق، وهذه عبارة عن أعراض. إذا حاولت أن تستهدف الأعراض - أي الأشياء التي تشكو منها السوق - فإن فرصك بأن تكون فاعلاً تكون في الحضيض. والأمر أشبه بمحاولة استهداف الأعراض الموجودة في مؤسستك. بدلاً من ذلك، من الأفضل استهداف المشكلة الجوهرية، علة كل النتائج غير المرغوب فيها. وإذا أردت أن تزيد من حدة منافستك في السوق بشكل كبير، فعليك أن تستهدف المشكلة الجوهرية. وعليك أن تعمل على إعداد شجرة الواقع الحالي للسوق التي تستهدفها.

إن معظم المشكلات في السوق عبارة عن أمور تعرف عنها قبل أن تبدأ بالمسح، بالطبع ما لم تكن مبتدئاً في تلك السوق على وجه الخصوص. ومن خلال تجربتي، علمت بأن مسوحات السوق هي في العادة طريقة عملية للتأجيل. وفي معظم الحالات، تكون لديك كل البيانات التي تحتاجها قبل أن تبدأ بها.

ولتحديد مشكلة السوق الجوهرية، عليك أن تُعد شجرة الواقع الحالي الخاصة بها، فهذه هي العملية التي تحتاج إلى المضي بها، ثم عليك أن تتحقق من ذلك في السوق بصحبة شخصين أو ثلاثة. فإذا عرضت عليهم تحليلك المتعلق بشجرة "السبب والنتيجة" المنطقية خاصتك، فإنهم سيجدون فوراً أي خطأ أو نقص في الوضوح في شجرتك. وبهذه الطريقة، عن طريق التحقق مع شخصين أو ثلاثة أشخاص، يمكنك أن تجد أن لديك شيئاً يمكن الاعتماد عليه إلى حد كبير.

إن طول الوقت الذي تستغرقه لتحديد المشكلة الجوهرية يعتمد على تجربتك؛ فعندما نقوم بتدريس هذه العملية فإننا نطلب من المديرين أن ينهضوا بها بأنفسهم، في مجال رئيسي يحتاجون إلى تطويره وتحسينه. وقد يحتاج الأمر منهم إلى يومين؛ غير أن منحنيات التعلم حادة للغاية. وفي المرة الخامسة التي يقوم بها المرء بإعداد شجرة واقع حالي، فإن الأمر لا يستغرق منه سوى ساعة أو اثنتين فقط.

لكي يقوم العاملون لدي بعملية تشخيص لأحد العملاء لا يستغرق الأمر سوى ساعة من الزمن. على أننا نحاول القيام بأكثر من ذلك بكثير؛ فمعظم الناس يأتون إلينا بفكرة مسبقة بشأن ما يريدون تحسينه. وقد تعلمنا في معظم الأوقات أن ما يحتاج المرء إلى تحسينه وما تحتاج الشركة إلى تحسينه ليسا مترادفين. وفي كثير من الأحيان تكون الأشياء التي يريدون تحسينها هي بعض الأعراض فحسب. لذا، فإن أول شيء يتعين علينا القيام به هو تحديد القيود، أي المشكلة الجوهرية. ونحن نقوم بذلك من خلال أسلوب السؤال والجواب أثناء عملية إعداد شجرة الواقع الحالية، وبعد ذلك تصبح المشكلة الجوهرية واضحة تماماً.

إلا أن كل ذلك لا يكفي؛ فنحن بحاجة إلى مواصلة طرح السؤال لنعرف ما سيحدث عندما ينجحون في كسر ذلك القيد، فهل سيلحق الدمار بالمؤسسة عند القيد التالي؟

لنفترض أننا قررنا أن القيد يكمن في الإنتاج وتمكنا من كسر ذلك القيد؛ فهل سيكون هناك طلب كاف في السوق؟ لأنه إن لم يوجد ذلك الطلب، فسوف ينجم عن التحسينات عمالة متضخمة وسيبدأ الضغط ينصب على الناس العاملين في الإنتاج. وإذا ما حدث ذلك فسوف تتوقف عملية التحسين كاملة.

أو لنقل إن القيد الأول هو السوق. عندئذ ينبغي علينا أن نحدد ما إذا كان إيجاد طريقة لإقناع السوق بالشراء سيؤدي إلى انتقال القيد التالي إلى عملية التوزيع؛ فإذا لم يتمكن قسم التوزيع من تسليم ما وعد به، فإن ذلك سيدمر مصداقية الشركة. وهذا ما أسميه بـ "الدمار عند القيد الثاني".

لذلك، علينا أن نثبت لأنفسنا ماهية القيدين الأول والثاني وما إذا كان علينا أن نتعامل مع القيدين في الوقت نفسه أو التركيز على القيد الأول فقط. وبعد ذلك، ينبغي علينا أن نكتشف العقبات التي تقف في طريق الناس الذين نتحدث معهم؛ أي العقبات التي قد تمنعهم من التوصل إلى حل مشكلة الشركة. وليس ثمة مغزى لتحويل الناس إلى شهداء.

عندئذ فقط يمكننا أن نصوغ توصيتنا المحددة بشأن كيفية المضي في عملية تطويع المشكلة الجوهرية. لقد شرحنا السبب لم ينبغي على الشركة أن تتبنى إدارة البيع، والكيفية التي تجلب بها نظرية القيود الحد الأقصى من النتائج مقابل الحد الأدنى من الجهد والاستثمار، وسبب أهمية تنفيذها بهذه الطريقة. إن حدس الناس وبديهتهم جيدان، وكذلك منطقهم. لذلك نصل إلى الإجماع في معظم الحالات، فإذا لم ننجح نقول عندئذ: وداعاً.

*** لنعد إلى الوراء؛ قام المدير بتحديد المشكلة الجوهرية، ماذا يأتي بعد ذلك؟**

الخطوة التالية هي العثور على فكرة خلاقة لحل المشكلة الجوهرية؛ أي إزالة القيد والبدء بإحداث نتائج مرغوب فيها. وهنا تحتاج إلى بعض التفكير الخلاق، لتحديد إلى ماذا ستقوم بالتغيير، ولذلك فإننا نستعمل عملية التفكير التي يطلق عليها اسم "الغيمة المتقشعة"، وهي عملية بسيطة تجبر الناس على التفكير الخلاق، ثم نقوم بإعداد "شجرة الواقع المستقبلي"، التي تستخدم منطق "السبب والنتيجة" للتحقق من صلاحية الحل. وبعد ذلك نحتاج إلى "شجرة انتقالية" التي تجسد في جوهرها تنفيذاً للخطة. ويجب القيام بتحليل منطقي بشأن كيفية الانتقال من الحاضر إلى المستقبل.

عندما يفرغ المديرون من إعداد شجرة الواقع الحالي حول موضوع من اختيارهم، غالباً ما تتكون لديهم مشاعر مختلطة. فمن ناحية، هناك نوع من الارتباك، وبخاصة عندما يدركون أن أصابع الاتهام موجهة إليهم مباشرة. ومن ناحية أخرى، الأمر أشبه برفع ثقل عن كواهلهم عندما يدركون أنه ليس لزاماً عليهم أن يتعاملوا مع بحر من المشكلات، وإنما مع مشكلة واحدة أو اثنتين.

من الطبيعي والحال هذه، أنه مع قيامهم بوضع الحلول، ومن ثم تحديد تفاصيل كيفية قيامهم بإحداث التغيير وإدارته، فإنهم يصبحون أكثر حماسة.

عموماً، كلما كان الناس أكثر تشككاً في البداية، ازدادوا اقتناعاً في النهاية.

عندما تتحد فرق الإدارة معاً للنهوض بالعمليات الفكرية، أسمعهم يطلقون على هذه المناسبات وصف "أحزاب إعادة التفكير" أو "رحلات فكرية في نهر جارف". لكن، هل النتائج التي يتوصلون إليها تكون بمثل هذا الإلهام بالنسبة إليهم فعلاً؟

نعم؛ هناك بالفعل ثلاثة أمور ملهمة: وأولها هو مدى الإجماع الحقيقي الذي يمكنك تحقيقه والحصول عليه حول شجرة الواقع الحالي.

أما الأمر الثاني فهو مدى خطأ الافتراضات التي قامت عليها المعتقدات الأساسية لإدارة العمل. وهي افتراضات ربما كانت صحيحة في المناخ الذي ساد في الماضي، ولكنها ليست صحيحة بالتأكيد حالياً.

لقد كانت بعض الافتراضات التي تعالج قاعدة محاسبة التكاليف صحيحة في أوائل القرن العشرين عندما كان يسود مبدأ الدفع على أساس القطعة؛ أي إن إنتاج قطعة إضافية يعني دفعة مالية إضافية، وإنتاج قطعة أقل يعني دفعة مالية أقل. وفي ذلك الوقت، كانت الغالبية العظمى من التكاليف متغيرة بالفعل. غير أن هذا لم يعد صحيحاً عندما توقفنا عن مبدأ الدفع مقابل القطعة وتحولنا إلى مبدأ الدفع حسب ساعة العمل، ما يعني أن محاسبة التكاليف التقليدية أصبحت غير صالحة بحلول ثلاثينيات القرن العشرين وأربعينياته، غير أنها ما تزال سائدة حتى اليوم. لذلك، مرة أخرى، من الأمور الملهمة أو المثيرة، التساؤل إلى أي مدى تحدد الافتراضات الرئيسية الخطأ في أعمالنا.

أما الأمر الرئيسي الثالث الملهم أو المثير للناس فهو إلى أي مدى تغيب مقاومة التغيير إذا كنت تعرف كيفية تطبيق أفكارك؛ وإذا أعددت تنفيذها بعناية باستخدام منهج سقراط.

إن طريقة استخدام هذا المنهج لمصلحتك تتمثل في إدراك أن وراء كل "لكن" يوجد شيء صحيح في العادة. لذا، بدلاً من مقاومة هذه الـ"لكن"، على المديرين أن يتعلموا كيفية استبعاد التحفظات بالتفاصيل المنطقية. إن الشخص الذي أثار التحفظ يكون عندئذ قادراً في العادة على تقديم اقتراح بالقيام بعمل إضافي يحتاج إلى معالجة، وبذلك فإنه يشكل حله أيضاً. بناء عليه، مقاومة التغيير هي أداة وظيفية لكيفية طرح أفكارك؛ فإذا طرحتها بصورة سليمة، وهو ما يحتاج إلى الكثير من المنطق، فإن ما تحصل عليه ليس مقاومة للتغيير وإنما حماسة له.

المديرون ليسوا سذّجاً ليطلبوا حلولاً مثالية؛ فهم يدركون أنها عملية من التحسين المتواصل؛ ومن الواضح أن هناك حاجة مستمرة لحل المشكلة التالية.

إذا ألقيت نظرة على الشركات التي شرعت فعلاً في تطبيق نظرية القيود، فسترى بعد عام أن المشكلة الجوهرية لم يعد لها وجود، أي إن الشركات حلت هذه المشكلة. وبدلاً من ذلك، تبرز مشكلات أخرى تمنع إجراء مزيد من التحسينات، وفي بعض الأحيان تظهر مشكلات جديدة. غير أن الناس العاملين في هذه الشركات يحبون هذا الأمر لأن التحديات تظل في حراك، ويصبحون أكثر ثقة بأنفسهم، إذ يعرفون كيف يحلون المشكلات الآن، فيما يضمحل الضغط من أجل البقاء بعد حل المشكلة الأولى. إنهم يقومون بعمل رائع الآن.

تطبيق النظرية

يعمل في قسم الإلكترونيات في شركة فورد لصناعة السيارات زهاء 16 ألف عامل، وينتج القسم القطع الإلكترونية الداخلة في كل سيارات فورد، بدءاً من المسجلات وانتهاء بالحواسيب التي تتحكم بحقن الوقود. قبل سنوات قليلة مضت، قرر القسم تقليص فترة الإنتاج، أي الوقت الذي يبدأ من إطلاق أول المكونات حتى شحن المنتج النهائي.

قبل أن تبدأ شركة فورد في ذلك، كان معدل فترة الإنتاج يبلغ 10.6 أيام؛ وهو أمر ليس سيئاً بالنظر إلى درجة التعقيد والتنوع في منتجاتها. غير أن شركة تويوتا كانت تنتج تلك المكونات في غضون خمسة أيام. لذلك فقد طبقت فورد نظام الإنتاج الخاص بتويوتا، المعروف باسم "في الوقت المحدد" (Just in time). وبعد عامين من إدخالها نظام "في الوقت المحدد"، انخفضت فترة الإنتاج إلى 8.5 أيام. وعرفت الشركة أن هذا ليس كافياً لأن تويوتا، كما قلنا، تنتجها في غضون خمسة أيام فقط. لكن عندما ذهب المديرون وتحدثوا إلى نظرائهم اليابانيين، قال لهم اليابانيون: «ماذا تتوقعون؟ لقد استغرقنا أكثر من عشر سنوات لتحقيق ذلك، لذا استمروا».

لم يستطيعوا الانتظار لعشر سنوات، لذلك شرعوا بتطبيق نظرية القيود. وفي غضون عام واحد قلصت الشركة من فترة الإنتاج في كل منتجاتها وفي كل مصانعها، ليصل إلى 2.2/ يوم. أما حالياً، فإن متوسط فترة الإنتاج تقل عن نوبتين.

كانت المشكلة الجوهرية تكمن في أن الشركة كانت تدير مستودعات، أما اليوم فهي تدير الوقت. ونتيجة لذلك، تفيد تقاريرها أن نسبة رضا الزبائن تحسنت بواقع 75٪ رغم حقيقة أن الزبون أصبح ذا مطالب أكثر. وأصبحت الشركة الآن قادرة على القيام بعملية المراقبة الإحصائية (SPC) في الوقت الحقيقي في أرض المصنع، وهي ميزة هائلة، حيث كانت خدمة شفهية في السابق.

وأصبحت نسبة التعلم والاستجابة 300٪ عما كانت عليه سابقاً؛ فيما انخفضت نسبة استخدام المساحة بحدود 20٪، الأمر الذي أتاح إنتاج منتجات جديدة. وتقلصت معالجة المواد وتسلسلها بنسبة 50٪، وكذلك تقلص الاستثمار في المرافق بحدود 25٪.

النتيجتان اللتان أثارتا اهتمامي وإعجابي أكثر من أي شيء آخر هما عملية الاقتراحات - أي الوقت بين اقتراح التحسين وتنفيذه - التي تقلصت من 150 يوماً إلى عشرة أيام فقط، فيما تقلص وقت عملية الجدولة من 16 يوماً إلى خمسة أيام ثم إلى يوم واحد. وهذا يعني أن وقت الاستجابة للسوق، فيما مضى، كان 16 يوماً ليتم إدراجه في الجدول، ويليه أكثر من 10 أيام أخرى للتسليم. أما في الوقت الحالي فيتم تسلم الطلب اليوم ليتم تسليم الشحنة غداً.

لنأخذ مثالاً آخر، يبلغ رأس مال شركة آفري دينيسون (Avery Dennison) 3.5 مليارات دولار وتعمل في مجال إنتاج اللواصق الورقية والبلاستيكية، وتوجد منتجاتها في كل المكاتب تقريباً في الولايات المتحدة الأمريكية، وقامت الشركة بتطبيق نظرية القيود على نحو ثُلث عملياتها. وفي غضون سنة ونصف السنة من عملية التغيير، أفادت الشركة بما يلي: ارتفعت حصة السوق من 17٪ إلى 25٪، وارتفع صافي المبيعات إلى 23٪، وانخفضت شكاوى الزبائن بنسبة 47٪، وانخفض وقت تلبية طلب الزبون بنسبة 80٪؛ وتراوحت فترة الانخفاض في بقاء المنتج في المستودعات بين 50٪ و90٪، وتحسنت القدرة الإنتاجية من 50٪ إلى 300٪ من دون استثمارات إضافية، وتحسن "تأجيل رؤوس الأموال" بملايين الدولارات عن طريق الزيادات في القدرة الإنتاجية.

وتقول الشركة إن كل هذه التحسينات مكنتها من فتح أسواق لم يكن من الممكن دخولها سابقاً. الأمر المثير حقاً بالنسبة إلي هو العمل الذي قامت به في تنظيم رفع التقارير المالية؛ أي ذكر تفاصيل التقارير المالية للشركة ككل، من خلال التقارير المالية للأقسام والمصانع، وانتهاء بكيفية قياسها لمركز العمل الفردي. وهنا أرى مساهمة حقيقية للمعرفة برمتها.

رؤية جديدة للتسويق

يمكن تطبيق العمليات الفكرية أيضاً على التسويق؛ فالكثير من المديرين لا يفهمون ماهية التسويق حقاً. ألجأ في كثير من الأحيان إلى أن أضرب مثال البط. بالنسبة إلي، فإن التسويق يشبه نثر الذرة لإغراء البط على المجيء، أما المبيعات فهي بمنزلة صيد سهل للبطة، وإذا لم يكن صيد البطة سهلاً فهذا يعني أن التسويق لم يقم بواجبه. ويستهدف التسويق جعل السوق يرغب في منتجاتك؛ أما المبيعات فتتعلق بإنهاء الصفقة مع زبون بعينه.

انظر إلى طريقة وضع الأسعار في العادة؛ ها نحن نعود إلى محاسبة التكاليف مرة أخرى، حيث تقوم بحساب تكلفة إنتاج منتج معين التي تتحملها عن طريق توزيع كل نفقات أعمالك، ومن ثم تضيف هامش ربح. ونتيجة لذلك، فإنك تحصل على ما ترغب في رؤيته بوصفه سعر بيع المنتج، ثم تحصل على شيء أكثر إزعاجاً: تحصل على الانطباع بأن هناك سعراً عادلاً للمنتج.

غير أن هذا مجرد رأي المنتج إزاء القيمة، فإذا أردت أن تكون منافساً، فمن الأفضل لك التركيز على رأي السوق في القيمة. وبحسب السوق، لا تتشكل قيمة المنتج من الجهود والنفقات التي وظفتها في عملية الإنتاج، بل تأتي من المزايا والمنافع التي يعتقد الزبون أنه سيحصل عليها من اقتنائه لذلك المُنتَج.

ينظر الزبون إلى المنتج من منطلق ما يحتاجه، ونظراً لأن الزبائن المختلفين يحتاجون إلى أشياء مختلفة، فينبغي ألا يكون هناك سعر واحد للمنتج.

ينبغي علينا تجزئة السوق، تماماً مثلما تفعل صناعة السياحة، حيث يدفع زبائن مختلفون أسعاراً مختلفة للحصول على تذاكر السفر نفسها أو على الغرف الفندقية نفسها، وفقاً لاحتياجاتهم أو الوقت الذي يقضونه في المكان المقصود بالزيارة قبل العودة ثانية، وغير ذلك.

وأضرب مثالاً آخر، ثمة شركة أعمل معها تقوم بتزويد المعالجات الدقيقة لحواسيب شركات مثل آي بي أم وهيولت باكرد، وتحسب أسعاراً مختلفة للمنتج نفسه وفقاً للسرعة التي يجب تسليم المنتج بها. وهناك سعر واحد للطلبيات العادية وسعر آخر للطلبيات المستعجلة، أي الطلبيات التي تستلزم فترة إنتاج لا تزيد على خُمس فترة الإنتاج العادية. وهنا يصبح السعر ثلاثة أضعاف السعر المعتاد، وتبلغ نسبة الطلبيات المستعجلة نحو 15٪ من إجمالي أعمال الشركة. لذلك مرة أخرى، الأمر لا يتصل بتكلفة المنتج وإنما بقيمته، ويتعلق بإعطاء الزبائن ما يحتاجون إليه؛ وهو مساعدتهم على تحقيق أهدافهم. ويبدو أن كثيراً من الناس نسوا أن الطريقة الوحيدة لتحقيق الثروة ليست من خلال المنتجات وإنما من خلال المزايا والمنافع التي يحققها المنتج لهم.

*** تبدو مقاربتك دائماً في مواجهة مع قوانين العمل التقليدية، لم تعتقد ذلك؟**

لأنها تخرق القوانين بالفعل، ولكنها لا تخرق الفهم العام المشترك. وفي الواقع، بسبب منطقيتها، ستجد أنها تنسجم تماماً مع حدْس معظم الناس الذين كانوا يعملون في المؤسسات. إن العمليات الفكرية هي بالضرورة طريقة لتوضيح الحدْس وإجراء التجربة على الورق ولمواجهة النتائج الحتمية.

لذلك، إذا كان المنطق السليم الشائع والمحض يخرق القوانين القائمة، عندئذ ينبغي عليك التوصل إلى أن القوانين القائمة ليست سليمة وإنما هي مجرد هراء.

المسألة هي أن هذه الحلول لا تجابه الحكمة التقليدية، وإنما تجابه الافتراضات التقليدية. لقد كانت الشركات - على مستوى العالم تقريباً - تسيِّر الأمور بشكل خاطئ بسبب الافتراضات التي كانت توجههم طوال الوقت، أي الافتراضات التي كانت قائمة

على فلسفة عفا عليها الزمن والتي تقول إن التحسين في الحلقة هو تحسين في السلسلة كلها. ونظام قياس الفاعلية الخاطئ الذي انبثق من هذه الفلسفة أبقى الناس بعيدين عن التصرف وفق ما ينسجم وبديهتهم طوال عقود.

وبسبب هذه الأفكار تم ذبح قطيع كامل من الأبقار الخائفة؛ وهناك المزيد. لنأخذ مثلاً إدارة المشروعات؛ ففي إدارة المشروعات، يؤمن الجميع بالمسار الحاسم؛ على الأقل يؤمنون بأنه عبارة عن قيد. لكن حتى أصغر الأمثلة ستظهر لك أن هذا الأمر خطأ. والآن، يمكنك أن تتصور ما يحدث عندما تعتقد أن شيئاً ما يشكل قيداً فيما هو ليس كذلك. هذا يعني أن ينتهي بك الأمر إلى تجاهل القيد الحقيقي، وتكون النتيجة أن المشروعات نادراً ما تنتهي في الوقت المحدد أو ضمن الموازنة أو وفقاً للتوقعات.

لننظر إلى شركة إنتل؛ لقد خططت لتوسيع مرافق باهظة التكاليف لفرعها في أيرلندا، وفي منتصف الطريق نحو إنجاز المشروع أدرك الشخص المسؤول آنذاك، ويدعى باتريك هيكي (Patrick Hickey)، أن الشركة استنفدت الوقت والميزانية المخصصين لذلك. وبدأ باستعمال نظرية القيود، وانتهى به الأمر إلى أن أنهى المشروع قبل الوقت المحدد وبأقل من الميزانية المخصصة ودون التضحية على الإطلاق بفكرة المشروع الأولية.

أو لنعد إلى مثال شركة فورد للإلكترونيات؛ فقد كانت على وشك افتتاح مصنع جديد في هنجاريا، وكانت تعتمد في إنجاز ذلك على استخدام المواطنين المحليين بعد أن تخلوا عن الشيوعية. واليوم، ما هي الفرص السانحة برأيكم بأن يحققوا أهدافهم المبدئية؟ لقد أقر المدير المسؤول عن إقامة المصنع - والذي استخدم نظرية القيود - علناً بأنها كانت البداية الأسهل في تاريخ القسم.

*** هل يمكنك تطبيق نظرية القيود، بوصفها مبدأ علمياً، على كل الأوضاع وعلى كل المؤسسات مهما كان نوعها؟**

نعم؛ أعتقد أن من أوضح الأمثلة على ذلك هو قيادة النقليات (Transportation Command) في القوات المسلحة الأمريكية، حيث تقوم بتنسيق شتى عمليات النقل

اللوجستي الخاصة بها. ونحن نتكلم هنا عن مؤسسة غير ربحية، وهي مؤسسة ضخمة، وفي غاية البيروقراطية. ومع ذلك فقد صرحت علناً بأنها نجحت في إجراء تغيير جذري في كافة أقسام القيادة ووحداتها خلال سنة واحدة باستخدام نظرية القيود.

كذلك حاولنا تطبيق هذه النظرية بالفعل في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية. وقد تحقق النجاح كما ذكر مديرو ومعلمو المدارس، وبدلاً من تعليم الأطفال كل "الحقائق" - كل الإجابات - فإنهم يستخدمون منهج سقراط ليبينوا لهم كيف يتوصلون إلى الإجابات بأنفسهم.

في كتابي **ليس حظاً** (It's Not Luck)، ثمة بعض الفصول التي عالجت كيفية حل المشكلات داخل الأسرة. وتطور هذا الأسلوب الآن ليصبح منهجاً يدرس للناس في كل أنواع المؤسسات. وفي الحقيقة، نحن لا ندرِّس معظم هذه المناهج، بل نعلِّم العاملين في هذه المؤسسات كيف يعلمونها. وماذا عن التأثير؟ إنهم يدعون أن هذه المناهج غيرت بيئة العمل الخاصة بهم عامة، وأنها أطلقت المواهب الموجودة فيها، أما تأثير ذلك في تحسين الإنتاجية فإنه ينسجم تماماً مع هذه التغييرات.

إذا تعلم المديرون كيف يشرحون عملية التغيير للعاملين لديهم بطريقة سليمة، وإذا أشركوهم في منطق ما يقومون به، وإذا أعطوهم الأدوات الفعالة للتفكير بأنفسهم، فإنهم سيحصلون عندئذ على الدعم الكامل من العاملين لديهم وعلى حماسهم أيضاً. وذلك لأننا نستشعر هذا بشكل بديهي عندما يصبح لشيء ما معنى. وبالطبع، لا يمكنك أن تجعل عملية التغيير مستمرة في المستويين العلويين أو المستويات الثلاثة العليا فقط؛ بل يجب أن يعم التغيير المؤسسة كلها. والآن هناك وسيلة للقيام بذلك؛ ويدهشنا السرعة والسهولة التي تجري بها.

*** كيف تعبر للمديرين عن الحاجة إلى تغيير طريقة تفكيرهم إذا أرادوا أن ينجحوا في القرن الحادي والعشرين؟**

أود أن أقول إن علينا أن ندحض ونتخلص من الافتراض القائل إن طريقة زيادة الأرباح تتم عبر سياسة التقليص وتقليل النفقات. بدلاً من ذلك، علينا أن نتعلم كيف

نركز على زيادة المبيعات . أما الكيفية التي نقوم بذلك من خلالها ، فتتم عن طريق تعلم كيفية وضع العروض "التي لا يمكن رفضها" وتطبيقها ، وذلك بتزويد الزبون بما يحتاج إليه ، أي ذلك الشيء الذي يمنحه ميزة حقيقية .

وسوف يكون سؤالي إلى الإدارة العليا كالآتي : هل تعلمون ماذا تغيرون؟ وإلى ماذا تغيرون؟ وكيف تحدثون التغيير؟ وهل تخشون التغيير؟ إذا كان الجواب "لا" ، فالوقت مناسب لتعلم كيفية القيام بذلك . وقد أثبتنا أن النجاح ليس حظاً ، وإنما عملية منطقية . ولم يعد مطلوباً منكم أن تتصرفوا تصرفاً عشوائياً ، فقد أصبح لدينا الآن الأداة السهلة لوضع الحلول المنطقية والتوصل إليها .

إن معظم المديرين يعرفون أن طريقة إدارة الأعمال في المستقبل ستكون على الأرجح مختلفة تماماً عن الطريقة التي كانت تتم بها في الماضي . وهم يعرفون كذلك أن هدف شركاتهم ليس توفير الأموال وإنما جني الأرباح . ولتحقيق الربح ، فإنهم يدركون أنه ينبغي عليهم أن يديروا العمل بطريقة ترضي زبائنهم وترضي العاملين لديهم . لكن ما ينبغي على المديرين إدراكه هو أنه بصرف النظر عن الظروف ، فهناك الآن طريقة لتحقيق هذه الأهداف .

عبر ثقب الإبرة

بيتر سينج

أرى ونحن نلج القرن الحادي والعشرين ثلاث قوى دافعة، ستكون واحدة منها كافية لإحداث تغيير مهم في الإدارة والمؤسسات؛ غير أن عمل هذه القوى معاً هو ما سينجم عنه تغيير جوهري.

أولاً، هناك التقنية، ثم هناك عولمة الأعمال التجارية المرتبطة بالتقنية. على أن القوة الثالثة هي الأصعب على التحديد ومع ذلك فهي الأكثر إثارة للتحدي، وهي تتعلق بالنمو غير المسبوق لإجمالي مبيعات المواد نتيجة للنشاط الصناعي على المستوى العالمي، وما ترتب عليه من ضغط على الأنظمة الطبيعية، وزيادة التعقيد والاعتماد المتبادل. وتعد هذه المجموعة الثالثة من القوى واحدة من تلك الأشياء التي نشعر بها في دواخلنا، غير أنه من الصعب للغاية وصفها بكلمات بليغة. لكن من الأعراض الواضحة عليها الانهيار والانحلال، أي الأزمات المجتمعية والبيئية والانهيار والانحلال المؤسسي الهائل على نطاق غير مسبوق. إنه لمن الصعب العثور على مؤسسة واحدة في المجتمع المعاصر سواء كانت مؤسسة تجارية أو حكومية أو تعليمية عامة أو أسرية لم تعان الانهيار.

القيام بما اعتدنا القيام به ولكن بسرعة

يبدو أن كثيراً من الناس يؤمنون بأن التقنية هي القوة الدافعة الرئيسية للتغيير، وهي حكاية ثقافية تقليدية في المجتمعات الصناعية. وأعتقد شخصياً أن التغييرات الأكثر سطحية فقط هي التي أحدثتها التقنية، والاستثناء الوحيد الذي أضيفه إلى ما سبق هو ما يتعلق بقيام التقنية بنقل المعلومات. ويمكنك أن تجادل بأن إذاعة أوربا الحرة قامت بدور في انهيار الاتحاد السوفيتي أكبر مما فعلت الضغوط السياسية، ما يدل بوضوح على أن حركة المعلومات لم تكن تافهة. لكن هل غيَّر ذلك بصورة جوهرية طريقة تفكير المرء؟

وهل مهدت الطريق لظهور مؤسسات فعالة في القرن الحادي والعشرين في روسيا وأوربا الشرقية؟ بالتأكيد، فإن أحداث السنوات القليلة الماضية ستقودنا للتشكيك في ذلك.

دعوني أقل لكم شيئاً قاله لي منذ سنوات مضت رجل كان معلمي في مجال الأنظمة، ويدعى جاي فورستر (Jay Forrester). وجاي فورستر عالم تقني بارز قاد الفريق الذي قام بصنع حاسوب "ويرلويند" (Whirlwind)، وهو أول حاسوب رقمي عام في أوائل خمسينيات القرن العشرين. لقد كانت هناك حواسيب سابقة، غير أنها كانت أدوات وأجهزة علمية لغايات مخبرية خاصة جداً، إلا أن هذا الحاسوب كان أول حاسوب رقمي صنع لغاية عملية محددة، وهي تنسيق أول نظام دفاعي جوي متكامل لأمريكا الشمالية. وأثناء ذلك، ابتكر فورستر الذاكرة الرئيسية العشوائية (Random access core memory)، وهي عبارة عن تقدم كبير في تاريخ الحوسبة الرقمية، وهو ابتكار وضعه ضمن المبتكرين في قائمة المجد إلى جانب ماركوني وإديسون. وكانت شركة آي بي أم المتعاقد الرئيسي مع معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا في صناعة الآلات (الحواسيب العملاقة) للحكومة، وهذه هي الكيفية التي دخلت بها آي بي أم مجال الحاسوب. وبدأت الأجهزة الرقمية على أيدي مجموعة من مساعدي فورستر في المشروع، لذلك عندما تحدث جاي فورستر عن التقدم التقني، فإنه فعل ذلك بمصداقية.

في عام 1970، عندما دخلت مرحلة التخرج في معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا، سألت جاي عن سبب تركه حقل أجهزة الحاسوب بشكل نهائي، وهو في سن الخامسة والثلاثين، وقلت له: «كيف أمكنك أن تترك مثل هذا الحقل المثير، فيما تقف على أرضية صلبة وفي هذا المركز المحوري المرموق؟» ومع ذلك، قال توم واتسون جونيور (Tom Watson Jr) من شركة آي بي أم إن جاي فورستر يعد واحداً من أكثر خمسة أشخاص أثروا في حياته، وكان واتسون عضواً في مجلس الأجهزة الرقمية طيلة عشر سنوات. هل تعلمون بماذا رد جاي؟ لقد قال: «حسناً، يبدو واضحاً أنه لثلاثة أو أربعة

أجيال قادمة على الأقل، سوف يستخدم كثير من الناس الحواسيب للقيام بما يقوم به الإنسان العادي دائماً ولكن بصورة أسرع. وسوف يستغرق الأمر من الناس تلك الفترة من الزمن ليبدؤوا باستخدام الحواسيب للقيام بما لم يقم به الإنسان من قبل».

والآن، فإنني أعتقد أن معظم ما يحدث في مجال التقنية يندرج ضمن هذه الفئة: القيام بما اعتاد الناس القيام به ولكن بصورة أسرع. نحن الغربيين نبدو منجذبين على نحو خاص لما هو "أكثر" و"أسرع" باعتبارهما جوهر الإبداع والابتكار. نحن لا نعتقد أبداً أننا نقوم بالأشياء بالسرعة الكافية، لذلك فنحن دائماً نريد إنجاز الأشياء بسرعة أكبر قليلاً. وهذا يعد نوعاً من الجنون، لأن أحداً لم يحدد كيفية تحسين نوعية الحياة بصورة أسرع. لقد جرت العادة أن تتباطأ الأمور التي تحسّن من نوعية الحياة، لا أن تتسارع. ولكن بالطبع، نحن نركز على الكمية أكثر مما نركز على نوعية الحياة، لذلك فإن السرعة مغرية جداً لنا.

أما القوة الدافعة الثانية التي ذكرتها فهي عولمة الأعمال، وضغوط السوق التي جاءت عندما أخذنا نعمل في بيئة الأعمال العالمية حيث يمكننا إنتاج أي شيء وبيعه في أي مكان. ولكنني أعتقد أن كثيراً من الناس تحدثوا في هذا الأمر مطولاً.

على أي حال، فإن السبب الثالث لكل هذا التغيير الحاصل، بالنسبة إلي، هو الأكثر إثارة وأهمية من دون شك.

انهيار عصبي هرمي

لقد قال جاي فورستر شيئاً آخر بقي في ذهني، فقد صرح قائلاً: «اليوم، يعتبر التقدم التقني بصورة ما عملية إنتاجية، إذا وضعت مزيداً من الأموال والناس ذوي المستوى الجيد في مجال معين حيث توجد أسس جيدة، فإن التقدم التقني مضمون بشكل أو آخر. وتتعلق القضايا الرئيسية الكبرى التي تواجه الإنسان فعلاً بعدم قدرتنا على فهم الأنظمة البشرية المعقدة وإدارتها».

في الواقع، ربما تضيفون أن التقدم التقني الأعمى يعمل على مضاعفة هذه المشكلات، لأنه عندما لا نستطيع أن نفهم التعقيد القائم حالياً فإن ذلك يساهم في زيادة التعقيد. نحن نفقد سيطرتنا، ونقود في طريق مظلمة تحت إضاءة خافتة، هذا إن وجدت أصلاً، ويصب معظم التقدم التقني في خانة زيادة السرعة فقط. من ناحية ثانية، شعر جاي أن التقنيات مثل الحاسوب يمكن أن تلعب كذلك دوراً حاسماً وفعالاً في فهم التعقيد الذي نصنعه، ولكن تلك الفوائد لا تقتصر على التقنية وحدها، وإنما أيضاً على الدور التأثيري المتبادل لتقنيات المحاكاة والفهم النظري الجديد للأنظمة المعقدة.

على أنه يبدو أن التأثير المتبادل يحدث الآن، ولكنه لم يبدأ حالياً في اختراق عالم الشؤون العملية، ليؤثر في طريقتنا في التفكير بمؤسساتنا الاجتماعية وقيادتها وإدارتها. وهكذا، لدينا الآن انهيار مؤسسي كبير جداً وفشل هائل في الأنظمة العصبية المركزية للمؤسسات الشمولية الهرمية في مواجهة اتكالية متنامية وتغيّر متسارع.

نحن منشغلون في كل مكان بالتعامل مع هذا الانهيار. لذلك من الصعب جداً التعرف على المسار المتضارب الذي نسير فيه. وبتسريع آلة المؤسسات ذات التنظيم الهرمي التقليدي فقط، فإننا نعزز المسار المتضارب لنظامنا الصناعي "الخارج عن القانون".

وما أقصده بـ"الخارج عن القانون" هو أننا نعيش خارج قوانين الطبيعة؛ إذ ما من مهندس يمكن أن يتوقع أن يصنع طائرة تخرق قوانين الديناميكا الهوائية، بأن يكون لها حمولة سلبية، أو يشيّد مصفاة كيميائية تخرق قوانين حفظ المادة والطاقة. ومع ذلك، فإننا ندير معاً نظاماً اقتصادياً يخرق القوانين الأساسية للأنظمة الطبيعية، ونأمل فقط أن نتمكن من المحافظة على استمراريته بما يكفي لأن يتمكن شخص آخر من حل المشكلات. لا يوجد في الطبيعة "فضلات"، فكل المخرجات أو المنتجات المتفرعة من نظام طبيعي هي مدخلات أو مواد مغذية لنظام آخر. غير أننا ندير نظاماً اقتصادياً ينتج فضلات بالفعل، وهي المنتجات المرئية وغير المرئية المتفرعة من عملياتنا الصناعية التي لا يمكن التخلص منها في أي مكان، فهي "تتراكم" فقط. ولم يحدث من قبل في تاريخ

الحياة على هذا الكوكب أن كانت هناك أنواع تدمر أنواعاً أخرى بصورة منهجية، باستثنائنا بالطبع. هل يملك أي نوع آخر الحق في القيام بذلك؟

ثمة مجموعة مماثلة لتغيرات غير مسبوقة تحدث الآن في الأنظمة الاجتماعية، وتحدث أيضاً بفعل النمو الصناعي العالمي المتسارع. ونقوم بتدمير التنوع الحيوي تماماً مثلما نقوم بتدمير التنوع الثقافي، أو ما يعرف بـ"التجمع الجيني" للتطور الثقافي. ويحدث هذا في الصين بصورة متسارعة أكثر من أي مكان آخر في العالم؛ حيث يتم استئصال أنظمة ثقافية وتدميرها في فترة جيل أو اثنين رغم كونها الأقدم في العالم. لقد قامت الحكومة بإعادة هندسة اللغة الصينية، فيما تتعرض المؤسسات الدينية للهجوم، ويتم استئصال الأنظمة الفلسفية القديمة، مثل نظام الطاقة المعروف بـ"تشاي" (Chi) الذي يفسر جزءاً كبيراً من الأمور الصحية التي أنقذت نظامنا الصحي الغربي. ولا توجد لدينا أي فكرة عن مدى ما فقد من معرفة متراكمة بشأن تطور فهم ظروف الإنسان، وبشأن الصحة، وبشأن "الكينونة". إن إبادة التنوع الثقافي وتدمير التاريخ الثقافي هما قوتان محوريتان وراء الانحلال المجتمعي على مستوى العالم برمته.

وبالنسبة إلى معظم الأعمال، فإن مثل هذه القضايا تعتبر حالياً "غير قابلة للنشر"، ولا حتى قابلة للتقدير على المدى البعيد، ناهيك عن قابليتها للنقاش. ومع ذلك، فإن هذه الأعمال بعينها من صنع الجنس البشري الذي ما فتئ يشعر بعدم الراحة بصورة متزايدة. والإنسان مضطرب للغاية فيما يخص البيئة، كما أنه قلق بشكل متزايد بسبب التفكك في البنية الأسرية والاجتماعية؛ ناهيك عن اضطرابه المتزايد بشأن التركز المتواصل للثروة والسلطة، وما يرافق ذلك من زيادة في سلب الحقوق. والإنسان يفضل التظاهر بأن هذه المشكلات الكبيرة ستحل نفسها بنفسها، وأنه ما يزال هناك المزيد من التقنيات المقبلة الكفيلة بتوفير الحلول الناجعة. لكن عندئذ يبدأ الناس في الانتباه للعالم والنتائج المحضة للتقدم التقني الذي تحقق حتى اللحظة، ويصبحون أقل ثقة ويقيناً. ويبدؤون في مواجهة هذا عن طريق تجاهل المستقبل وعدم التفكير فيه، وعن طريق إبقاء أنفسهم منشغلين برد الفعل على الانهيار والانحلال. ومع ذلك يشعرون بالاضطراب والخوف. ولا يعرفون حقاً بماذا يفكرون؛ كما لا يعرفون ما يقولونه لأبنائهم.

كل هذا ينبئ بواقع جديد بالنسبة إلي، وهو يقول إننا، بصفتنا أنواعاً أو أجناساً، نواجه فئة جديدة كلياً من المشكلات لسنا مهيئين لها نهائياً. وهي عبارة عن "أزمات منهجية" ليس لها أسباب محلية بسيطة. ولا يمكن توجيه اللوم إلى أحد، ولا يوجد أشرار نقدمهم للعدالة. وتعتبر هذه المشكلات نواتج ثانوية غير مقصودة لطريقة عمل نظام التقدم الصناعي برمته، وبخاصة في ظل استمراريته وتزايده على نطاق عالمي. وأي تقييم عقلاني سيطالب بـ"تهدئة السرعة". وقد تغير الكثير بحيث لم نعد نفهم، وبالتالي ينبغي علينا تهدئة السرعة ومحاولة اكتساب بعض التوازن وتنقيح الآراء من جديد، وذلك لفهم هذه التغيرات المنهجية الخطيرة. ولكن بالطبع لا يمكننا تهدئة السرعة. لماذا لا يمكننا تهدئة السرعة؟ لأنه لم تعد لدينا القدرة للسيطرة على سلوكنا على هذا المستوى الكلي. وبالطبع، يشكل هذا على وجه الدقة جزءاً من المشكلة.

لذلك، إذا أردت أن تسألني شخصياً عن القوة الجارفة الدافعة للتغيير، فإنني أميل إلى القول إنها الوعي، بصرف النظر عن مدى ضبابيته وطريقة تشكله، ذلك أننا نرزح تحت وطأة مشكلة عويصة للغاية. ومع تنامي هذا الوعي، أعتقد أننا سوف نتيقن بصورة متزايدة أن دور مؤسسات الأعمال في القرن الحادي والعشرين يجب أن يتغير، لأن العالم الذي سنعيش فيه سيكون مختلفاً بصورة جوهرية. ومن أجل لعب دور جديد، يتعين على مؤسسات الأعمال أن تطور قدرات جديدة كلياً لفهم التعقيد والتعامل معه.

مؤسسات تعليمية

عندما قمنا بصياغة فكرة المؤسسات التعليمية، كنت، شخصياً، مهتماً بتعلم كيفية السيطرة على أنظمة بشرية كبيرة الحجم - تقنية واقتصادية وثقافية وسياسية - لا يمكن أبداً فهمها بالتركيز على واحد من هذه الأبعاد فقط. وصدمتني حقيقة أنه لا أحد يعرف كيف يوجه أنظمة بشرية بمثل هذا الحجم أو كيف يديرها أو يؤثر فيها. إننا نعمل، بالمفهوم الفني للكلمة، من دون سيطرة أو تحكم. لقد بدا بالنسبة لي أنه إذا كنا نريد أن نحقق أي تقدم جوهري في هذا المضمار، فإننا نحتاج إلى مجال عملي لذلك. وأن يكون لدينا ميدان نستطيع فيه أن نشمر عن سواعدنا ونذهب إلى العمل، ونبدأ برؤية ما

قد تعنيه فعلاً مقدرتك على التأثير في أنظمة بشرية كبيرة الحجم. ويبدا للكثيرين منا أن مؤسسات الأعمال هي نقطة منطقية للبداية.

أولاً، تعتبر مؤسسات الأعمال كبيرة بما يكفي بحيث إن أحداً لا يستطيع السيطرة عليها والتحكم فيها؛ فإذا تحدثت إلى أي مدير تنفيذي لإحدى الشركات الكبرى، ما لم يكن عقلانياً جداً، فإنه سيقول لك: «أعرف أنني لست مسيطراً». لا أحد عقلانياً يمكنه القول إنه مسيطر على الآلاف من المتغيرات ومئات الآلاف من الناس، وحقائق تشكل ديناميات العمليات المعقدة للغاية. هل يفهم أي شخص حقاً كيف تنجح عملية تطوير المنتج؟ بالطبع لا. أذكر حديثاً مع أحد كبار المديرين المسؤولين عن تطوير المنتج في شركة كبيرة كان يروي حكاية حول الكيفية التي يتطور بها المنتج فعلاً؛ فقال: «تظل تتراجع وتتراجع، ويكون هناك المزيد من الأزمات، ويعمل الناس ساعات أطول وينفقون المزيد من الأموال على المنتج ويصبح هناك المزيد من الأزمات، ثم تحدث معجزة، هكذا تتطور المنتجات الجديدة بالفعل».

غير أنه يمكنك القول: «لم لا نبدأ بالجامعة؟» أو «لم لا نبدأ بالنظام المدرسي؟ ولم لا نبدأ بالحكومات المحلية؟ فكلها كبيرة وكلها معقدة». غير أنني أعتقد أنه إذا أردت البدء من أي مكان، وإذا نظرت إلى كل هذه الاحتمالات المختلفة، فإنك ستقول إنها كلها مستحيلة، لكن الشركة أقل استحالة نسبياً.

ثمة أمر واحد لصالحها وهو أن مؤسسات الأعمال تتمتع بقدرة أكبر على الابتكار والإبداع من الحكومة، وبالتأكيد أكبر مما تتمتع به المؤسسات التعليمية. كما تتمتع بحافز أكبر، فهي تتمتع بما يدعى الربح الذي يمنحها قليلاً من الانسجام. وهناك على الأقل، كما تعرفون، معيار أداء واحد يتفق عليه الجميع بصورة ما. صدقوني، لا يوجد أي معيار للأداء يتفق عليه الجميع في مجال التعليم. إنه لمن الصعب جداً معرفة أنك تتقدم ما لم تكن هناك نتائج قياسية يتفق عليها الناس.

الشركات عبارة عن كيانات واضحة المعالم؛ حيث يمكنك رؤية ما في داخلها وخارجها، بصورة من الصور. وهي أقل "اندماجاً" في المؤسسات الاجتماعية

الأخرى مما هي عليه المؤسسات التعليمية. وربما يرغب العاملون في قطاع الأعمال بالشكوى من الكيفية التي تحد بها الشركات في "وول ستريت" من قدرتهم على الابتكار أو يحد بها حملة الأسهم من قدرتهم على الإبداع، غير أنهم يجب أن يحاولوا أن يبتكروا عندما تكون هناك مجالس مدرسية ومديريات تعليمية وآباء يراقبونهم عن كثب.

أضف إلى ذلك، بالطبع، أن الشركات أصبحت تتحول إلى شركات عالمية بصورة متزايدة. لذلك فإن حجمها يتناسب مع حجم القضايا المهمة فعلاً التي ذكرتها سابقاً. ويبدو لي أن هناك مسؤوليات وقدرات فريدة حقاً ينبغي على الشركات أن تطورها من أجل المحافظة على قدرتها على البقاء، بالنظر إلى حرية المنافسة الموجودة في العالم اليوم والتي ستصبح موجودة بشكل متزايد في المستقبل. أعتقد أن هذا سيكون صحيحاً سواء كانت شبكات أو شركات هرمية تقليدية.

لكل هذه الأسباب، أعتقد أنه لا توجد أي مؤسسة في العالم لديها فرصة أفضل لتطوير وجهة نظر منهجية وعالمية والمحافظة عليها من الشركات.

*** كيف برأيك تقبلت المؤسسات الاعتماد المتبادل المتزايد في عالمنا؟**

الخطوة الأولى هي إدراك أن كل شيء مترابط مع الآخر. وأن العالم أخذ يصبح أكثر ترابطاً واتكالية، وأن الشركات أصبحت أكثر تعقيداً ودينامية. وكل هذا يعني أن علينا أن نغير طريقة تفكيرنا بشأن التعلم والتفاعل مع الآخر على المستويات كافة.

وعلينا أن نطور إحساساً بالترابط، وحساً بالعمل الجماعي كجزء من النظام، حيث كل جزء من ذلك النظام يؤثر في الآخر ويتأثر به، وحيث الكل أكبر من مجموع أجزائه مجتمعة.

إن الطريقة التي نتعامل بها عادة مع التعقيد هي أننا نفكك الأشياء ونحللها إلى أجزاء أكثر صغراً، أجزاء يمكن التعامل معها بصورة أيسر. ولكن طريقة التفكير تفترض أن مجموع كل الأجزاء يساوي الكل. وهذه هي الطريقة التي جربناها بصورة تقليدية لحل المشكلات في الشركات، وهي لن تنجح بعد اليوم في العالم الذي نتحرك صوبه.

لذلك فإن الطريقة التي تتعامل بها المؤسسات مع قضية الاعتماد المتبادل هي، أولاً، برؤية الحاجة إلى تغيير الأفكار التقليدية، وهي طريقة صعبة للغاية لأننا منغمسون إلى حد كبير في أفكارنا التقليدية التجزيئية. ثانياً، تحتاج المؤسسات إلى تشجيع المبدعين والمبتكرين؛ وأنا لا أعرف أي مثال في التاريخ يوضح قيام الأغلبية بإحداث تغييرات جوهرية، ولا أرى سبباً للاعتقاد بأن هذا الأمر سيكون مختلفاً.

لقد كشفت دراسة مشهورة أعدتها شركة شل (Shell) الهولندية حول الشركات "المعمرة" - أي الشركات التي حافظت على بقائها لأكثر من 200 عام - أن الصفة العامة لهذه الشركات هي تمتعها بـ «صبر وقدرة تحمل عالية للتجارب الهامشية واستيعابها». نحن نتحدث هنا عن تغيرات ثقافية أساساً، تغيرات في الافتراضات الأساسية وفي طرق العمل المضمونة. ولا يمكن تفويض مثل هذه التغيرات من القيادة العليا؛ فأنت لا تستطيع أن تأمر الناس بتغيير طريقتهم في التفكير. بدلاً من ذلك، ستبدأ مجموعات صغيرة من الناس أو المؤسسات بالعمل بطريقة مختلفة. وسوف يطور هؤلاء مهارات جديدة في فهم التعقيد، وفي وضع طموحات مشتركة، وفي تعلم كيفية إضفاء هذا على افتراضاتهم الخاصة بهم وفي تحدي الافتراضات دون إثارة العداء. وقد يبلغ بعض هذه المجموعات الصغيرة مستوى القيادة العليا للمؤسسات، ولكن حتى ذلك لن يكون بديلاً للطبيعة العضوية الأساسية لعملية التغيير؛ إن التغيير في الأفكار التقليدية لا يبدأ في العادة على نطاق واسع.

وبحسب علمي، عندما تبدأ مجموعة أفكار جديدة - أي طريقة جديدة في النظر إلى العالم - فإن ذلك يحدث على مدى وقت طويل فقط. ولا يشبه هذا الأمر مفتاح المصباح الكهربائي يضغط عليه أحدهم قائلاً: «الآن أصبح لدينا نموذج إدارة جديد». وهناك منهج قديم في دراسة نموذج التغيير في العلوم، وهو أن «معظم نماذج التغيير تحدث في الجنازات»؛ فالناس الذين التزموا حقاً بنموذج بعينه في الميدان العلمي لا يتغيرون. إنهم لا يتغيرون أبداً، والتحول بالنسبة لهم يعني الكثير. إن التغيرات الرئيسية في طريقة تفكيرنا تشتمل على الكثير من الشكوك والمخاطر.

وهناك مستويان لهذا التغيير: أولهما المستوى الشخصي للمهارات والقدرات الجديدة، الفردية منها والجماعية. واليوم، كل شخص يعمل في مجال الأعمال يعد عضواً في "فريق"، لكن تعلم "التفكير الجماعي" ينطوي على مهارات عالية المستوى لا يتمتع بها سوى عدد محدود من المديرين. أما المستوى الثاني فله علاقة بمدى تنظيمنا لأنفسنا لدعم التعليم وتأييده. وهذا يتراوح بين التصميم الكلي للمؤسسات وتقسيمها بحيث تعكس المزايا الأكثر تخصصاً، وهو ما ندعوه بنية التعليم.

إن مفهوم "المؤسسة التعليمية" مفهوم واسع جداً وقد يعني أشياء كثيرة للكثير من الناس. فبالنسبة إلى معظم الناس، فإنها تعني مؤسسات مرنة ومتفاعلة وقادرة على التكيف وتتميز بأنها ليست بيروقراطية صارمة وغير ذلك. لكن في عملنا، هي تعني حقاً تطوير قدرات تعلم خاصة غير موجودة في المؤسسات التقليدية.

وتمثل "قوانين الانضباط الخمسة" أحد التعابير الواضحة لهذه القدرات التعليمية الجديدة. وهي تشمل قدرة الناس على امتلاك الإحساس بالغاية وعلى بناء رؤية مشتركة أصيلة (تستند إلى الناس الذين يعرفون، بصورة فردية، جوهر ما يهتمون به بشكل عميق)؛ وقدرة الناس على رؤية أنماط أكبر وتفهم ضرورة الاعتماد المتبادل، وذلك عن طريق تطوير ما ندعوه "تفكير الأنظمة"؛ وتشمل الناس الذين يتمتعون بملكات تتعلق بسرعة الاستجابة، بحيث يمكنهم أن يصبحوا أكثر وعياً بالافتراضات الخاصة بهم التي لا تكون موضع تساؤل في العادة. وقد كانت هذه هي الأركان الرئيسية لعملنا منذ وقت طويل.

أصبحنا في السنوات القليلة الماضية أكثر اهتماماً ببعض الظروف المؤسسية أو الخصائص المؤسسية التي ستتيح تحقيق ذلك، وهي تشمل "الأفكار التوجيهية" الفلسفية التي قد تكون أكثر قدرة على إجراء تغيير عميق، وتشمل أيضاً خصائص التنظيم الكلي والبنى التحتية الخاصة التي ستدعم التعلم المستمر.

*** هل يمكنك تزويدنا بأمثلة حول أفكار التنظيم المؤسسي التي قد تكون متوافقة مع المؤسسات التعليمية؟**

بالتأكيد؛ لكنه يجدر بنا أن نتذكر أن هذه مجرد أجزاء من الأحجية، وليست الأحجية كلها. إنه من السهل الحديث عن بنى مؤسسية جديدة تتحدى التغييرات الشخصية.

ثمة أمر واحد أثار فضولي مؤخراً وهو ما كنا نتعلمه واعتبره البعض منهجاً ناجحاً لعملية التفكيك الجذرية للمركزية.

هناك رجل ينصحنا الآن، فيما نعيد التفكير في التكتل المعروف باسم "مركز التعلم"، وهو تكتل من شركات تعمل معاً لتطوير هذه القدرات التعليمية الجديدة. وهذا الرجل هو دي هوك (Dee Hock) الذي أنشأ مؤسسة فيزا الدولية (Visa International) التي تعد مثالاً رائعاً على مؤسسات القرن الحادي والعشرين. وتعد - وفقاً لبعض المعايير - أكبر شركة في العالم؛ فإذا جمعت كل أعمال بطاقات فيزا معاً، فإن إجمالي رؤوس أموالها في السوق تصل إلى نحو 400 مليار دولار. ومع ذلك، فإن المؤسسة التي تنسق كل هذا لا توظف سوى بضعة آلاف من الموظفين. إنها في الواقع شركة غير تقليدية مطلقاً، إنها شركة عضوية من أجل الربح، ويعتمد عملها على بضعة مبادئ بسيطة. وهي مفتوحة للجميع؛ فإذا كانت شروط العضوية تنطبق عليك، يمكنك أن تصبح عضواً في النادي.

ولا توجد سلطة هرمية رسمية تحكم شركة فيزا على الإطلاق، وهي مؤسسة شبكية بالكامل، ولكنها شركة بالتأكيد، وقد تأسست قبل 30 عاماً بفلسفة ونظام أصليين، وتحكمها مجموعة من الأفكار وهدف واضح جداً ومجموعة من مبادئ التشغيل المعمول بها بعناية. وبذلك المفهوم، فهي أقرب إلى المجتمع الديمقراطي منها إلى المؤسسة التقليدية، ويتحدث نجاحها عن نفسه وما تزال تنمو على مستوى العالم بنسبة 20٪ سنوياً.

وتشكل شركة فيزا الآن عملاً واحداً فقط، ولكن الهيكل التنظيمي هو المثير حقاً. ولدى دي هوك حكاية ممتعة حول الأمر برمته؛ فبعد نضال مرير استمر 15 عاماً لدفع

الناس إلى استيعاب المفاهيم المؤسسية لـ فيزا - بدت في طريقها إلى النجاح رغم الاعتقاد بأنها لن تتمكن من النجاح - ترك دي هوك العمل في عام 1980 تقريباً وانسحب منه. وابتعد عن عالم الأعمال لفترة 10 ـ 12 عاماً، وعندما عاد قال إنه شعر بأنه مثل ريب فان وينكل (Rip van Winkle)، فالناس جميعاً يتكلمون عما كان يتحدث بشأنه، أي اللامركزية المطلقة والمؤسسات المرتبطة بالشبكات والمؤسسات الافتراضية. وظل على مدار السنوات الثلاث أو الأربع التالية يبحث في مختلف أنحاء العالم وعثر على أمثلة مختلفة للشكل المؤسسي الجديد، وأطلق عليها اسم المؤسسات النظامية الفوضوية (Chaotic Organizations)، وهي المؤسسات التي تجمع في طريقة عملها بين النظام (order) والفوضى (chaos) وتبدو وكأنها تصل إلى النظام من خلال مرورها بحالة الفوضى، باعتبارها نقيضاً للمؤسسات التقليدية التي تحاول فرض النظام (وغالباً ما ينتهي بها الأمر إلى حالة من الفوضى).

ثمة مثال مثير بصورة استثنائية على هذا النوع من المؤسسات وهو مؤسسة الخطوة الطبيعية (The Natural Step) في السويد. وتعد في رأيي من أهم التطورات العالمية في منظمات حماية البيئة، وهي عبارة عن مؤسسة غير ربحية تمثل مركز الحركة البيئية في كافة أنحاء السويد. وأحدثت، في كثير من النواحي، تغييراً جوهرياً في ممارسة العمل الصناعي والحكومي وفي الوعي والسلوك الشعبيين باتجاه مجتمع صناعي مستدام أكثر من أي مكان آخر في العالم. ويتم حالياً توزيع أكثر من أربعة ملايين نسخة من الكتيب الذي يوضح ماهية "الخطوة الطبيعية"، بحيث يصل إلى كل بيت في السويد، وتعمل عدة شركات سويدية كبرى معاً لترى أيها يمكنها أن تطور كثيراً من الممارسات السليمة من الناحية البيئية. ولا أعتقد أن هناك شيئاً آخر مثلها يمكنني أن أعيه، وبدأت الفكرة تنتشر تدريجياً الآن في عدد من الدول الأخرى.

ويعتقد دي هوك أن سبب نجاح "الخطوة الطبيعية" هو مجموعة المبادئ نفسها التي تجعل فيزا ناجحة؛ فهي تقوم على ركنين رئيسيين تماماً مثل فيزا، وهما: الهدف الواضح جداً الذي يستطيع كل الناس أن يفهموه ويدعموه، ومجموعة من مبادئ العمل الواضحة. وفي حالة مؤسسة "الخطوة الطبيعية" أصبح الهدف هو الوصول إلى مجتمع

صناعي مستدام، أما مبادئ العمل فيطلق عليها اسم "ظروف النظام الأربعة"، وهي مجموعة من الحقائق غير القابلة للمساومة المتعلقة بطبيعة كل الأنظمة الطبيعية، والتي يجب أن تمثل في النهاية النظام الإنساني أيضاً. ولأن مثل هذه المؤسسات تعتبر ذاتية التنظيم، فسيكون هناك بنى خاصة تظهر وتزول؛ فبطاقة فيزا على سبيل المثال، تباع في المصارف وغيرها من المؤسسات المالية في مختلف أنحاء العالم ولها كل أنواع البنى المختلفة، غير أن البنية الأساسية لـ فيزا شفافة تقريباً. وهي بسيطة جداً بمعنى من المعاني، ومع ذلك من الصعب جداً تحقيقها. ويوجد لدى فيزا الدولية هدف ومجموعة من مبادئ التشغيل المعلن عنها بعناية، التي يقال إن الأمر استغرق من دي هوك أكثر من سنة في إعدادها. وظل كارل-هنريك روبرت (Karl-Henrik Robert)، مؤسس "الخطوة الطبيعية" يكتب الرسائل طيلة أكثر من سنة لعشرين عالماً بارزاً حتى اتفقوا جميعاً على ظروف النظام الأربعة. وبرغم اختلاف اهتمامات المؤسستين، فإنهما متشابهتان إلى حد كبير في طريقة تأسيسهما.

وينبغي علينا ألا نعمم كثيراً هذين المثالين أو نستمد منهما أحكاماً للتعميم، ولكنهما يستحقان أن نأخذهما بكل جدية؛ فكلاهما ثوري للغاية ونجح في مجاله بطرق لم تنجح بها المؤسسات التقليدية.

خلق البنى التحتية للتعلم

إحدى القضايا الرئيسية في الموضوع هي كيف يتم تنظيم المؤسسة بحيث لا تترك التعلم للمصادفة. كان هناك الكثير من الأفكار في العامين الأخيرين، وكذلك التجارب المثيرة حول هذا الأمر في الشركات المنضوية ضمن تكتل مركز التعلم المؤسسي (OLC). ومؤخراً، اقترح فيك ليو (Vic Leo) ضابط الارتباط الخاص في شركة فورد للسيارات طوال عدة سنوات، أن هناك ثلاثة مجالات رئيسية ينبغي أن تعمل فيها البنية التحتية للتعلم وهي: التجربة العملية والاختبار، والقدرة على البناء، والانتشار ووضع المعايير.

لقد ركز معظم مشروعاتنا على المجال الأول، وتحديداً على تطوير مختبرات التعلم. والفكرة الأساسية وراء هذه المشروعات هي إعادة تنظيم بيئات تشغيل بعينها بحيث يندمج التعليم مع العمل؛ ففي شركة فورد على سبيل المثال، نتج عن التجارب الأولية لمختبر تعليم تطوير السيارات في عام 1995 سيارة "لينكون كونتيننتال" بوصفها واحدة من أكثر عمليات تطوير السيارات فاعلية على الإطلاق، وحطمت الكثير من الأرقام القياسية الداخلية في الشركة بالنسبة إلى الوقت والنوعية. فقد حققت مبيعات الشركة من هذه السيارة في الأشهر التسعة الأولى لإطلاقها، أعلى المعدلات بين أسطول سيارات فورد، وعلى المستوى نفسه الذي حققته سيارة "ليكزس". والأهم من ذلك كله أن مختبر التعلم يمثل مجموعة معممة من الأدوات والمناهج، وهي حقل عملي أو حيز مكاني يستطيع فيه العاملون في الشركة معاً اختبار أفكار جديدة وتعلم كيف يبحثون معاً في القضايا المعقدة. ومن دون مكان تعلم مثل هذا، فإن الضغوط اليومية المترافقة مع الشكوك والافتقار إلى فهم عام في فريق كبير، تقود الناس بشكل حتمي إلى إجراء تصويبات سريعة تجعل الأمور أفضل على المدى القصير، ولكنها تترك المشكلات العويصة من دون حل. وهذه المشكلات العويصة سبب التجاوزات والحلول غير المثالية التي تتزامن مع اقتراب جهد تطوير السيارة الكبير من الاكتمال. أما اليوم، فإن البرامج الأخرى لتطوير سيارة في شركة فورد تحاول إقامة مختبرات التعلم وإدراجها ضمن جهودها.

وفيما يتعلق ببناء القدرة، قد تعالج برامج التدريب التقليدية هذه المسألة، لكنها تحتاج أيضاً إلى جهود تطوير طويلة الأجل. على سبيل المثال، لقد طبقت مؤسسة إي دي أس (EDS) برنامج مجتمعات التعلم القيادية (LLC) الذي يساعد المديرين من المستويين المتوسط وفوق المتوسط على تطوير مهارات التعلم الانتقالية. ويستغرق برنامج مجتمعات التعلم القيادية نحو 30 يوماً من الصفوف التعليمية ووقتاً مماثلاً من مساقات تعلم القيادة الشخصية والمشروعات المتعلقة بالعمل خارج الصفوف التعليمية، وتركز مباشرة على إيقاع التغيرات الشخصية العميقة المطلوبة للبحث باستمرار عن نماذجنا العقلية الخاصة بنا ولخلق بيئات آمنة للآخرين ليقوموا بالمثل. ويعد هذا البرنامج

واحداً من بين عدة جهود رئيسية لبناء القدرة في إي دي أس، احتوت على برامج التطوير المستمرة لمساعدة الإدارة العليا.

وينبثق الانتشار ووضع المعايير من الجهود الجادة للدراسة والتعلم من الابتكارات مثل مختبر التعلم وبرنامج مجتمعات التعلم القيادية. على سبيل المثال، لقد بدأنا بتدريب المهتمين برصد تاريخ المؤسسة ونشأة وتطور نشاطها، الذين يشكلون جزءاً من كافة المشروعات التي نقوم بها من خلال تكتل "مركز التعلم المؤسسي" في الوقت الحاضر. وما يدعو للدهشة، أنني سمعت مديرين كباراً يشتكون طوال الوقت من «أننا لا نستطيع أن نتعلم من أنفسنا»، ما يعني أن الممارسات الإبداعية لا تنتشر داخل مؤسساتهم، مع أن قليلاً من الجهد الجاد تم تكريسه لدراسة الإبداعات الجديدة وتوثيقها. ويبدو أن المديرين يخالون أن الممارسات الإبداعية ينبغي أن تنتشر تلقائياً على نحو ما، ولم يفكروا مطلقاً في البنية التحتية المطلوبة لحدوث هذا الأمر. ثمة مثال مضاد في المؤسسات الكبيرة، ألا وهو الجيش الأمريكي؛ إذ المؤرخون موجودون في الجيش الأمريكي منذ 150 عاماً، ويتمتع قادة الجيش بحس تاريخي مغاير تماماً لنظرائهم في الشركات التجارية. المثير حقاً هو الكيفية التي يوفر بها هذا الفهم للتاريخ رؤية متفردة تبلغهم وتنبههم بوقت التغيير الجذري، وهو ما يمر به الجيش الأمريكي في الوقت الحالي.

*** لماذا تعتقد أن أغلبية المؤسسات لن ترغب في إحداث التغييرات التي نناقشها؟**

أولاً، تتصف هذه التغييرات بالتحدي الذاتي، ففي معظم الحالات تمثل هذه التحديات ابتعاداً جذرياً عن الطرق التقليدية لإدارة الأعمال. غير أن حمل الناس على التفكير في التغييرات الجذرية على المستوى الشخصي أمر يتصف بصعوبة بالغة. وفي بعض الأحيان، نكتشف أن هذه المسألة غالباً ما تكون أصعب الأشياء قاطبة لأنه من الصعب جداً أن يتصور الناس أنفسهم بصورة مختلفة.

حاول أن تفكر في التغييرات الشخصية التي ينبغي على المدير أن يكون مستعداً لإجرائها لكي ينتقل من بيئة «القيادة والسيطرة» التي يعيشها. إن مظهر السيطرة الذي

توفره هذه البيئة يشبه المخدرات إلى حد ما؛ فهو مهدئ جداً؛ ويشبه حل مشكلاتك بالهروب منها في نهاية اليوم، ففي هذه الحالة تكون مدركاً لحقيقة أن مشكلاتك لم تُحل، ولكنك تشعر بالرضا حيالها. وهذا ما تعنيه السيطرة الهرمية في بعض الوجوه؛ فأنت تعرف في قرارة نفسك أنك لا تسيطر على أي شيء ولكن الأمور تبدو جيدة، إذ يقول المرؤوسون: «نعم أيها الرئيس، نحن مسيطرون على الوضع».

إن التخلي عن هذه البيئة والانتقال إلى أخرى يتحلى الناس فيها حقيقة بالصراحة والأمانة يعني الفوضى؛ فأنت تشعر بفقدان السيطرة وعدم الراحة، كما يساورك الشك في القدرة على العمل. هكذا، يصبح الواقع فضاء ينطوي العيش فيه على قدر كبير من التحدي. فإذا فعلت تكون قد أقلعت عن تعاطي المخدرات، وعدت إلى الواقع.

ثانياً، تستغرق هذه التغييرات وقتاً. لقد بقينا نعمل في مجالات التفكير في النظم والنماذج العقلية وبناء رؤية مشتركة طوال 20 عاماً تقريباً، ولم أشهد موقفاً لم يقل فيه أحد: «لم أفهم هذا الأمر قط حتى عملت فيه لمدة عام على الأقل». ويقول بعد عامين أو ثلاثة عادة: «لقد بدأت أستوعب الآن. لم تكن لدي أية فكرة عن مدى عمق التغيير في الطريقة التي أرى بها العالم والكيفية التي أعمل أو أتصرف بها حقيقة».

ثالثاً، نحن نتحدث عن إعادة توزيع السلطة. يمكنك أن تجادل بأن هذا الأمر حتمي، وأنك أينما نظرت طوال السنوات العشر الأخيرة، شاهدت فشل المؤسسات المركزية الكبيرة، بدءاً من انهيار الاتحاد السوفيتي وانتهاء بأفول نجم شركتي آي بي أم وجنرال موتورز. ولكن أن يقع لك مثل هذا، ليس كمثل أن تفعله بنفسك. ويقول دي هوك إن رجال الأعمال يشعرون بإثارة حقيقية عندما يبدؤون في فهم الكيفية التي تعمل بها المؤسسات "الفوضوية النظامية"، عندما يرون إنتاجيتها وفاعليتها الممكنة. ولكن سرعان ما تنتهي حالة الحب هذه عندما يدركون أن مثل هذه المؤسسات لا تستطيع أن تبرر أبداً دفع مليون دولار في العام راتباً للرئيس التنفيذي، ومن الطبيعي أن تعمل مثل هذه المؤسسات بطريقة لامركزية وتوزع القوة والثروة.

هكذا، نكتشف أن قليلاً من المؤسسات التقليدية يمكن أن ينفذ من ثقب الإبرة هذه؛ فالناس سيتحدثون عن تفويض السلطة وعن المؤسسات التعليمية، ولكن الأمر لن يتجاوز أكثر من ذلك، أي مجرد الكلام. وستكون هناك فئة محدودة فقط تمتلك شجاعة الاقتناع والصبر للمضي قدماً. وأعتقد أن الذي ينجح منهم ستكون له مزايا فريدة في القرن الحادي والعشرين لأنه سوف يسخّر خيال الناس وروحهم وذكاءهم بطرق لا تستطيعها أي مؤسسة شمولية تقليدية.

تقاسم المعرفة

تعودنا تقليدياً على تخزين الأشياء لأن الندرة تولد القيمة. ومن هذا المنطلق، يعتبر عدم الاستعداد لتبادل المعلومات، على سبيل المثال، مسألة ثقافية إلى حد بعيد. وسوف تجد هذه الصفة أقوى ما تكون في الغرب حيث نتعامل مع المعلومات والمعرفة وكأنها أشياء يمكن امتلاكها؛ فنحن نعتقد أن الناس يملكون الأفكار. وفي نهاية الأمر، ماذا يمكن أن يكون أكثر ذاتية بالنسبة إلينا من أفكارنا الخاصة؟

ونكتشف أن هذا الأمر يمتد ليشمل حتى مفهوم المعرفة في الثقافات الأكثر جماعية مثل ثقافات الشرق فهو مفهوم مختلف عن مفهومنا؛ وعندما ذهبنا أنا وأنت إلى المدرسة "حصلنا" على المعرفة. وتلك هي طريقتنا المجازية في النظر إليها؛ ولكن ليس من الدقة في شيء حقيقة أن نفكر في المعرفة بهذه الطريقة، فما حصلناه أنا أو أنت في المدرسة هو في الواقع شيء موروث، فلا أحد يتعلم التاريخ كحقائق بل نتعلمه كحقائق منتقاة وحكايات نرويها عن الحقائق. الأمر برمته اجتماعي؛ إنه جماعي. وعلى الرغم من ذلك، هناك نموذج عقلي عند الغربيين يرى أن المعرفة شيء يكتسبه الأفراد ويمتلكونه.

انظر فحسب إلى اللغة التي نستعملها فيما يتعلق بالعمل المعرفي. إننا نتحدث عن "اكتساب المعرفة" بمعنى أنها شيء نكتسبه ثم نمتلكه، وبحسب عقليتنا الاستهلاكية يتساوى مفهوم الاكتساب مع مفهوم الشراء. وأول ما تمليه علينا الغريزة بالنسبة إلى شيء نمتلكه هو أن نخزن هذا الشيء أو نحميه.

لذلك أعتقد أنه يجب أولاً أن نساعد الناس على تصنيف التعريفات؛ ففي الغرب لدينا تعريف ضعيف جداً للمعرفة. ونحن نستخدم كلمتي معرفة ومعلومات كلفظين مترادفين تقريباً، ولا يوجد بالنسبة إلينا تمييز قاطع بين الاثنين.

أما فيما يتعلق بالمعلومات، فإن الناس يكتسبونها بالمعنى الحقيقي للكلمة؛ ذلك أنها تأتي من مكان ما ويتناقلها الناس فيما بينهم. ولكن المعرفة باعتقادي شيء مختلف. إن التعريف الذي نستخدمه للدلالة عليها هو «القدرة على العمل الفعال»، وهو شيء لا تحصل عليه بمعنى "الشراء"، وإنما المعرفة شيء تتعلمه.

قد لا تقنع الناس بتغيير التعريف العامي للمعرفة أبداً، ولكنك على الأقل يمكن أن تجبرهم على التفكير في الفرق بين "المعرفة عن الأشياء" وهي معلومات حقيقية، في مقابل "معرفة الكيفية". وهذا تمييز معياري في معظم لغاتنا الغربية، إنه تمييز بين معرفة الشيء وبين معرفة الكيفية.

في ضوء ذلك يختلف اقتسام المعرفة واقتسام المعلومات اختلافاً جوهرياً؛ فاقتسام المعرفة لا علاقة له بإعطاء الناس شيئاً ما أو الحصول على شيء منهم، وهذا يصدق في حالة اقتسام المعلومات. ويحدث اقتسام المعرفة عندما يهتم الناس بشكل صادق بمساعدة بعضهم البعض على تطوير قدرات جديدة في العمل؛ وهو أمر يتعلق بإيجاد عمليات التعلم.

وعلاوة على ذلك، فإن معظم القدرات على العمل المهمة للمؤسسات تكون جماعية الطابع، ولا يستطيع أي شخص أن يخزنها حتى إذا حاول ذلك. إن معرفة فريق كرة القدم وقدرته على العمل، ليست هي حاصل جمع عدد من المعارف الفردية، بل هي ظاهرة جماعية بكل ما تعنيه الكلمة. ويمكننا أن نصف بعض الأفراد بأنهم «لاعبو فريق»، ولكن هذا لا يعني شيئاً حتى يطور الفريق كله بصورة جماعية قدرته على اللعب كفريق. ربما يمتلك بعض الأفراد خبرة أكبر نسبياً فيما يتعلق بكونهم أعضاء في فرق أكبر، ولكن "كيمياء" أي فريق كبير تصير دائماً ظاهرة جماعية، بهذا المفهوم، نجد أن كثيراً من المعرفة التي تهمنا حقيقة في داخل المؤسسات تشبه فحسب وإلى حد

بعيد كيمياء فريق للرياضة الرفيعة. إنهم مجموعة من الناس الذين تعلموا ما يعنيه العمل معاً كفريق. وهذا يتطلب إطاراً عقلياً معيناً وكثيراً من الصبر والممارسة. والمعرفة التي تنتج عن هذا لا يمكن، حرفياً، أن تتوافر في شخص واحد. هكذا لا يوجد شيء يمكن أن يمتلكه شخص واحد.

العلاقات المتبادلة والاعتماد المتبادل

إذا نظرت ملياً في علاقاتك مع الزبائن فربما تقول: «نحن ملتزمون بالزبون، نحن ملتزمون بالزبون، نحن ملتزمون بالزبون» ولكن كيف ترى الزبون حقيقة؟ لقد قال أحد كبار المسؤولين التنفيذيين في مؤسسة كبرى إنه دائماً يشعر بالالتزام تجاه الزبون، ولكنه أدرك في نهاية الأمر أنه صار يرى الزبون رئيساً له. ولم يبدأ في الإحساس بأنه ملتزم بالزبون حقيقة إلا عندما بدأت أجواء من الثقة الحقيقية تتطور داخل مؤسسته. كانت هذه هي المرة الأولى في حياته المهنية التي شعر فيها بأن الأمر لم يكن فقط إرضاء الرئيس.

هكذا ربما يكون ثمة ارتباط حقيقي بين نوعية العلاقات داخل المؤسسة وبين نوعية العلاقات التي تتجاوزها. ووضع أساس من الثقة هو الشيء الذي سيسمح للناس بإقامة علاقات ذات معنى حقيقي مع الشركاء والممولين والزبائن. إن الالتزام الحقيقي ينتج عن نوعية العلاقات. ونحن غالباً ما ننسى هذا الأمر، وعندما تسوء الأحوال تبقى هذه العلاقات قائمة.

ويشبه هذا الأمر أي شيء في الحياة؛ فالزيجات تمر عبر كثير من الأزمات، ويفشل كثير منها في الخروج سالماً، والزيجات التي نجحت في ذلك كان لديها أساس ما يحمي الزواج في الأزمات. وهناك مستوى عميق من الثقة والاحترام المتبادل يسمح لك بتجاوز الأوقات العصيبة؛ ولا تختلف الشركات عن ذلك ولا الزبائن. إنهم أناس وحسب، ويتلخص الأمر برمته في الكيفية التي يرتبط بها الناس بعضهم ببعض.

وتكمن المشكلة في أن معظم علاقات الأعمال التجارية تعمل مثل أسر مختلة وظيفياً، فكل فرد يركز بشكل أساسي على إرضاء الرئيس فقط وتفادي ثورة غضبه بدلاً من بناء علاقات حقيقية.

*** هل تعتقد أن بيئة الأعمال التجارية المتغيرة سوف تسهّل على الشركات تبني نماذج الإدارة الجديدة هذه؟**

لا، على العكس من ذلك، فأنا أعتقد أن معظم القوى في مؤسسات المستقبل ستزيد الأمر صعوبة؛ فعلى سبيل المثال، سوف تخلق المنافسة المتزايدة ضغطاً أكبر بكثير، ويستطيع أي عالم نفس أن يقول لك إن الناس يلجؤون إلى أكثر أنواع السلوك بدائية تحت الضغط. لذلك، كلما مارست ضغطاً أكبر على المؤسسات، زاد نزوع هذه المؤسسات إلى أكثر أنواع السلوك بدائية. وفي شركات الغرب على الأقل، ما هي أنواع السلوك الأكثر بدائية بالنسبة إلينا؟ إنها السيطرة الإدارية والضغط الزمني وإنجاز الأعمال بوتيرة أسرع وبتكلفة أقل.

وترى أن هذه المشكلات تتجلى في الطريقة التي يحاول بها معظم الشركات تسريع العمليات الأساسية. وبالطبع، تحتاج العمليات الأساسية في مؤسساتنا حقاً إلى أن تصبح أكثر استجابة ومرونة، كما تحتاج إلى أن تكون أكثر سرعة وأكثر قابلية للتكيف معاً. ولكن الطريقة التي تحقق بها هذا تكاد تكون نقيض ما يفعله معظم مديري الشركات في الغرب. نحن نعرف، على سبيل المثال، أنه من الضروري تطوير منتجات جديدة تسبق زمنها بعام أو عامين على الأقل، وهكذا، يشكل هذا ضغطاً خارجياً بطريقة ما. ولكن كيف نسرع بعمل الأشياء؟ نلجأ تحت الضغوط إلى السلوك البدائي ونزاول مزيداً من الضغط على مديري البرامج، ونفرض ضوابط مالية أكثر تشدداً.

وتكمن المفارقة في حقيقة أنك يجب أن تبطئ إذا أردت أن تنجز الأشياء بسرعة أكثر. يجب أن تكون أكثر استجابة، ويتعين أن تطور ثقة حقيقية، ويجب أيضاً أن تطور قدرات الناس على التفكير معاً. إن السبب في ذلك أن الأمر يتطلب منك أن تشهد تغييرات أساسية: عمليات إعادة تصميم لأهم الأمور الأساسية. كذلك تحتاج إلى بناء

فهم مشترك للكيفية التي يعمل بها النظام الحالي ولماذا يستغرق وقتاً طويلاً. كما تحتاج إلى أناس يمكنهم أن يثق بعضهم ببعض وهم يعيشون في ظل التغيرات المنهجية الصعبة.

هذا بالطبع هو ما تطمح إليه كل جهود إعادة التنظيم، أي بناء فهم مشترك للكيفية التي تعمل الأشياء بمقتضاها اليوم ولإعادة تصميم العمليات. غير أن الخريطة الإرشادية التي يعدها الاستشاري للنظم الراهنة غالباً ما تكون قاصرة جداً، لأن الناس لا يثقون بأي شخص بما يكفي لقول الحقيقة بخصوص طريقة عمل الأشياء حقاً. وعلى نحو مماثل، لا يوجد إلا القليل من الالتزام العميق بالتغيير.

لقد كشفت لنا سنوات كثيرة من البحث حول الكيفية التي يتعلم بها الناس ما نعرفه كلنا كآباء، وهو أن التعلم يتطلب السلامة. ومن دون توافر النزر اليسير من السلامة يصبح التعلم بالنسبة إلى الناس شيئاً صعباً أو مستحيلاً. إن الضغط يعرض السلامة للخطر، ونتيجة لذلك فإن معظم المؤسسات التي تحاول يائسة إنجاز الأشياء بسرعة أكثر سوف تفشل بشكل محزن؛ وربما تنجز هذه المؤسسات الأشياء بسرعة أكثر قليلاً، ولكن كما اعتاد ديمنج (Deming) أن يقول: «من المؤكد أنك ستحقق النتائج ولكن حتى تفعل ذلك سوف تحطم المؤسسة، وستحطم الناس الذين يعملون فيها». هكذا سوف تخلق البيئة الحالية - إن نفّذت أي شيء من هذا القبيل - مزيداً ومزيداً من الضغط لكي تعود إلى سابق عهدك.

دور القائد

هناك عدد قليل من القادة يفهمون عمق الالتزام الضروري لإنشاء مؤسسة للتعلم. وكما عبر بيل أوبراين (Bill O'Brien)، وهو مدير تنفيذي متقاعد، ذات مرة: «وهذا يتضمن الاستعداد لتغيير نماذجنا العقلية». ما أسهل القول وما أصعب العمل؛ فعملياً، يكون هذا الأمر مشتتاً وعلى درجة كبيرة من الوضاعة لأن نماذجنا العقلية القديمة كانت المفاتيح بالنسبة إلى ما لدينا من ثقة وكفاءة. ولكي تصبح متعلماً حقيقياً، يجب أن تكون جاهلاً وغير كفء، ولا يمكن أن يتقبل كثير من كبار المسؤولين التنفيذيين هذا الأمر.

هناك طريقة أخرى للنظر إلى هذه المسألة وهي أن تدرك أن مؤسسة التعلم تمثل تحولاً جوهرياً في الثقافة المؤسسية. ووفق ما يرى إدجار شاين (Edgar Schein)، فإن معظم كبار المسؤولين التنفيذيين لا يتمتعون إلا بالقليل من الفهم لمهمة تطوير الثقافة، وهي مهمة تتطلب الصبر والتأمل والاستعداد لإيجاد توازن جديد بين التركيز على النتائج والتركيز على الكيفية التي نعمل بها؛ ونحن نحاول تحقيق تلك النتائج. لهذا السبب ينأى كبار المسؤولين التنفيذيين بأنفسهم عن هذه المهمة.

في الوقت نفسه، هناك سؤال يتعلق بماهية الدور الحقيقي للقادة العمليين في المؤسسة الجديدة. وفي تقديري أننا نمر بتغيير عميق في طبيعة العمل الإداري؛ ففي النموذج القديم كانت وظيفة كبار الموظفين هي معرفة ما يجري واتخاذ كل القرارات الرئيسية وخلق آليات السيطرة التي ستترجم قرارات الإدارة العليا إلى أعمال منسقة عبر المؤسسة كلها. ويتلخص «الثالوث المقدس» للإدارة الشمولية التقليدية في: التخطيط والتنظيم والسيطرة. وقد أخذ هذا الواقع يتغير اليوم، إذ لم يعد من الممكن أن تعرف كل شيء بوجودك في القمة. وحتى إذا كان هذا ممكناً، فربما تكون رؤى الإدارة العليا وقراراتها شيئاً قد تجاوزه الزمن عندما تصل إلى الصفوف الأمامية. وحتى إذا لم يكن الأمر كذلك، فمن المحتمل جداً ألا يهتم الناس بها على أي حال.

نتيجة لذلك، فإن ما نجده اليوم في معظم المؤسسات الكبرى يتمثل في القلق الاستثنائي في القمة؛ وهذا لا يرجع إلى الضغوط الخارجية فحسب، وهو بالطبع ما يتحدث عنه معظم كبار المديرين، ولكنه يرجع فقط إلى حقيقة أن معظمهم يخشون التحدث عن مستوى الضغط الشخصي الذي يشعرون به. وقد بدأ الكثيرون يتلقون الرسالة التي تقول إن وظائفهم آخذة في التغير، وهم لا يعلمون أي شيء عن مصيرهم ولا ما إذا كانوا مؤهلين لكي يؤدوا هذه الوظائف بعد الآن. وجل ما يسمعونه هو أن عليهم تفويض السلطة إلى الآخرين، وأنهم يجب أن يتركوا أمر القرارات للمؤسسة ككل. ولكنهم بدؤوا يقولون لأنفسهم: «إذا كان كل شخص آخر يتخذ كل تلك القرارات، فأي قرارات سوف أتخذها أنا؟» إذن من الطبيعي أن يكونوا عرضة لانفصام الشخصية. إنهم يدفعون بعملية اتخاذ القرار إلى الآخرين لبرهة من الوقت، ولكن ما

إن تصبح الأمور على أشدها حتى يرجعوا هذه العملية إلى أنفسهم مرة أخرى لأنهم يذعرون من احتمال ألا تعود هناك حاجة إليهم أو حتى أي وظيفة كانت. هكذا نجد أن الاهتمام بالضغط في مكان العمل اليوم مبرر، ولكن معظم هذا الضغط يتركز على الإدارة الوسطى. أعتقد أن التركيز يجب أن ينصب على الضغط في الإدارة العليا لأن الضغط في المستويات الدنيا لن يتحسن أبداً حتى يتم حل هذه المشكلة إلى درجة ما.

ولا تتلخص المسألة فحسب في حقيقة أن كبار المديرين يحسون بفقدانهم للسيطرة. إن التخلي عن السيطرة شيء صعب جداً، ولكنه مستحيل تقريباً إذا لم تكن لديك فكرة عما ستحصل عليه بالمقابل. في هذه الحالة، ربما تنحصر السلامة المطلوبة للتعلم في تكوين صورة إيجابية للمستقبل. وبالتالي، يمكننا أن نعمل مراراً وتكراراً لمعرفة الكيفية التي نساعد بها كبار المديرين على عدم الشعور بالقلق من فقدان السيطرة. ولكن سيكون من الأفضل البدء في مساعدة الناس على تكوين صورة واضحة لما يمكن أن نواجهه بتحركنا قدماً، وهو أمر قد يكون مثيراً وإيجابياً بقدر يكفي لكي يجعل الناس تقول: «سوف أكون مستعداً لكي أتخلى عن جزء من هذا حتى تتسنى لي محاولة التحرك باتجاه ذاك». هكذا ترى أن السؤال الكبير الذي يطرحه القادة على أنفسهم هو «بأي حلقة يمكنني أن أمسك عندما أفلت هذه الحلقة؟ ذلك لأنني سوف أتدلى في الهواء عندما أكون بين الحلقتين».

هذا لا يعني أننا سوف نحصل أبداً على الحلقة التي سوف ترضي كل الناس، ومرة أخرى لا أعتقد أننا نتعامل مع الأغلبية؛ فإذا كرست 90٪ من الطاقة البشرية لمحاولة إنعاش نظام الإدارة القديم وبعثه وحقنه بالحيوية مجدداً، فإن هذا لن يدهشني. غير أنه إذا توافرت نسبة 10٪ من هذه الطاقة لكي تعمل على خلق شيء جديد حقاً، وقتها سيكون هذا أكثر من كاف.

إعادة التفكير في البنى الهرمية

لكي نجد شيئاً يرضي نسبة الـ10٪، ينبغي علينا إعادة التفكير فيما تنطوي عليه البنية الهرمية. وعند مستوى معين، ينبغي علينا الإجابة عن السؤال التالي: «لماذا نحتاج البنى

الهرمية؟». هناك من يقول إن مؤسسة المستقبل لن تكون فيها بنية هرمية، وأنا لا أتفق مع هذا.

حتى في الأمثلة المتطرفة للمؤسسات الشبكية مثل "فيزا إنترناشونال" و"ذي ناتشورال ستب" تظل هناك بنى هرمية. ولكنها أولاً وأخيراً بنى هرمية عن أفكار توجيهية؛ إن التوزيع الهرمي للسلطة يختلف كثيراً عنه في المؤسسات التقليدية.

ربما توحي "فيزا" و"ذي ناتشورال ستب" بأول دور للقيادة الهرمية، وهو التعبير الصريح عن الأفكار التوجيهية. وفي كلتا الحالتين، كان للأفراد والمجموعات الصغيرة من القادة أثر كبير على الكيفية التي ينظر بها إلى المؤسسات والكيفية التي تتواصل بها إدارة هذه المؤسسات. ولكنهم مارسوا هذا التأثير بالأفكار التي طوروها، التي أصبحت مضمنة في المؤسسات، وليس بعملية اتخاذ القرار المتواصلة.

ويقدم لنا إليوت جاك (Elliot Jaques) المنظِّر الكندي في مجال المؤسسات، طريقة مثيرة للاهتمام للتفكير في البنى الهرمية بشكل عام. إذ يسوق حجة تفيد بأنه ينبغي على مختلف الناس في المستويات الهرمية المختلفة أن يكونوا قادرين على استشراف المستقبل؛ ففي الخطوط الأمامية، حيث أتعامل مع الزبائن على نحو يومي، من الطبيعي إذن أن يمتد مدى منظوري الزمني الأساسي من ساعات إلى أيام فأسابيع، لأن أهم شيء بالنسبة إلى عملي هو أن أجعل الزبون سعيداً خلال اللحظة الراهنة. أما إذا كنت مديراً، فربما تكون وظيفتي الأساسية هي العمليات التي تساعد على جعل الزبائن سعداء، وربما يستغرق تحسين هذه العمليات ما بين عدة أشهر إلى سنة أو نحو ذلك. وللاستطراد في هذه الحجة، يؤكد جاك أن هناك سبع طبقات أساسية للبنية الهرمية حتى في أكبر المؤسسات، تستند إلى الآفاق الزمنية المختلفة. وكما يمكنك أن تتخيل عندما تبلغ القمة - أي في آخر مستويين عند جاك - فإنك تأخذ في الاعتبار أفقاً زمنياً يبلغ 10-20 عاماً أو أكثر. ويبدو لي أن هذا يمثل طريقة رائعة لكي تدرك ما تنطوي عليه الهرمية.

وأود أن أجادل أيضاً بأن مبرر الهرمية يتمثل في اتساع الرؤية. وكان مسؤول تنفيذي من شركة فورد قد روى لي مؤخراً قصة مثيرة للاهتمام توضح هذا الأمر، وكان رئيساً،

وفكّر الفريق في تصنيع نموذج أولي لسيارة يعمل فيه حوالي 500 شخص؛ وأراد الفريق أن يتخذ قراراً راديكالياً قصير الأجل يتعلق بوقف عملية التجميع، وكان لديهم سبب وجيه تدبروا فيه ملياً؛ واقتنعوا به والتفوا حوله ولكنهم لم يتخذوا القرار بأنفسهم بل طلبوا حضور هذا المسؤول التنفيذي الذي كان رئيساً للبرنامج. وربما تسأل قائلاً: «لماذا استدعوه؟ فيما جعلت هذه المجموعة من الأفراد تعمل بروح الفريق، وحددت ما ينبغي عمله. وهكذا، إذا كانوا مفوضين حقيقة، لماذا لم يفعلوا شيئاً بأنفسهم بدلاً من العودة إلى الرئيس قبل كل شيء؟». قال لي المسؤول التنفيذي: هناك سببان لذلك؛ يتلخص الأول في أنه في واقع البنية الهرمية القائمة كان المسؤول التنفيذي لايزال يحتفظ ببعض السلطة. أما السبب الثاني والأهم، فهو أنهم استدعوه لكي يتأكدوا من الأمر، ويعزى السبب في ذلك إلى أنه قد تكون هناك بعض الأمور التي قد تترتب على القرار والتي لم يعطوها حقها من التقدير. إذن هناك دور مشروع للبنية الهرمية يتعلق بالرؤية المسبقة للآثار التي يمكن أن تترتب على القرارات، والتي ربما لا ينتبه لها الأشخاص الأكثر قرباً من العملية الفعلية. هذه هي فكرة اتساع مدى المنظور، وهي إضافة طبيعية لأفكار إليوت جاك عن الأفق الزمني.

إذن ما هي وظيفة الرئيس التنفيذي؟ أعتقد أنه التفكير في الأعوام العشر أو العشرين القادمة أو أبعد من ذلك، ومساعدة المؤسسة بشكل مستمر على رؤية تأثيرها في المجتمع الأكبر. وربما يتضمن ذلك مسؤولية وضع الأفكار التوجيهية المهمة طوال مثل هذا الأفق الزمني واتساع الرؤية، وكذلك ربما يتضمن ذلك اتخاذ قرارات مقارنة. ولا ينبغي أن يكون أي من هذين الاحتمالين مسؤوليتهم الوحيدة، ولكنهما قد يوضحان الأشياء التي يحاسب عليها المسؤول التنفيذي. وأعتقد أنك إذا استطعت رسم صورة كهذه بطريقة رائعة بقدر كاف، فربما تجد بعض المسؤولين التنفيذيين الذين يمكن أن يمدوا أيديهم للإمساك بتلك الحلقة. وربما يقولون: «أتعرف ماذا؟ أعرف تماماً أنني لن أستطيع السيطرة على هذه المؤسسة، بل وينبغي عليّ ألا أحاول ذلك. ولكنني قد أكون قادراً على مساعدة هذه الشركة على التفكير في نفسها في المستقبل بطرق لا يستطيع أي شخص آخر في المؤسسة أن يفعلها».

وفي حال اتخذت مستوى أدنى - حيث يوجد مستوى المنظور الزمني - يمتد مثلاً من 3 إلى 10 أعوام، فسوف يكون هذا مستوى نائب الرئيس؛ فما هي وظائف نواب الرئيس؟ تتلخص وظائفهم في تحديد أكثر الطرق عمقاً لكيفية إدارة المؤسسة. وتحديداً، كيف تعمل المؤسسة بفاعلية أو من دون فاعلية كنظام متكامل وبالتناغم مع المزودين والزبائن وشركاء الأعمال الآخرين؟ وما هي بنيتها التعليمية التحتية؟ وكيف تتعلم المؤسسة؟

لعب أري دي جيس (Arie de Geus)، منسق عمليات التخطيط (متقاعد) في شركة "رويال دوتش شل"، دوراً مهماً في إعادة تصور عملية التخطيط في الشركة؛ فقد اقترح مع زملائه في التخطيط الجماعي أن ينظر الناس إلى «التخطيط كعملية تعلم»، كعملية تعلم أساسية ربما تعمل على الدوام على تحسين النماذج العقلية لصانعي القرار عبر مجموعة "شل" بأكملها. يعتبر التخطيط عملية أوسع من التجميع في وجه من الوجوه لأن لها قدرة كامنة على التأثير في كل شيء في المؤسسة. وهكذا فإن التفكير في الكيفية التي تعيد بها تصميم تلك العملية حتى تصبح مصدراً لبناء المعرفة في المؤسسة، ومصدراً للميزة التنافسية في المستقبل بقدر يتزايد أكثر وأكثر، يعتبر وظيفة ذات تأثير كبير بالنسبة إلى المستوى التالي للمدير التنفيذي (أي نواب المدير).

إذا بدأنا العمل وفق هذه الأسباب، فسوف نوجد بعض الحلقات التي قد يبدأ الأشخاص في المناصب العليا من البنية الهرمية في التعلق بها، وستكون النسبة 10٪ فقط؛ وهي كل ما نحتاج إليه.

*** دعنا نركز على نسبة الـ 10٪ هذه للحظة. إذا نجح هؤلاء في إحداث التغييرات التي تقترحها، فما هي أبرز مظاهر التحسن في مؤسساتهم في رأيك؟**

سوف أقول على الفور إن هناك فرقين واضحين؛ أولهما هو أن مؤسساتهم سوف تكون أكثر إنتاجية بقدر كبير في أي شيء تحاول عمله. وسوف تعمل هذه المؤسسات بشكل أفضل في الواقع، وفق تعريفات قد نتفق عليها، فيما يتعلق بنتائج الأعمال التجارية.

الشيء الثاني الذي سيكون مختلفاً بشكل جوهري هو أن الناس سيعملون معاً بشكل مختلف. وشخصياً، لم أجد على الإطلاق شخصاً واحداً في أي مؤسسة لا يمكن أن يقول - إذا سُئل بطريقة تجعله يشعر بأنه آمن بما فيه الكفاية لكي يرد بصدق - «هل يعمل هذا المكان بطريقة جيدة في كافة مستوياته؟» «كلا، على الإطلاق». ولم أقابل شخصاً قال إن المؤسسة التي يعمل بها لا تعج بالمؤامرات الداخلية والتحايل وتأمين السلامة الفردية. وسيقول: «إذا أحضرت معي ابني الذي يبلغ ست سنوات من العمر، والذي يذهب إلى الروضة، لكي يشاهد كيف نعمل، فإنني سوف أشعر بالخجل. والسبب في ذلك يرجع إلى أن كل ما يتعلمه في الروضة عن احترام الذات والاستماع إلى بعضنا والمشاركة في اللعب لا يفعله أحد هنا».

ثمة هوة ضخمة بين الأشياء التي نقدرها والطريقة التي تدور بها الحياة فعلياً في كل المؤسسات تقريباً. لذلك فإن البعد الرئيسي الثاني الذي أعتقد أنه سوف يميّز النوع الجديد من المؤسسات هو أن الناس سيقولون فعلياً ما يلي: «هذا يبدو أكثر شبهاً بالطريقة التي أريد أن يكون عليها مكان عملي في الواقع». أعتقد أن أصغر جزء من البيانات التي يمكن أن نحصل عليها هنا هي أن هناك ثباتاً لافتاً في القيم التي يحملها الناس بالنسبة إلى الكيفية التي يودون أن تكون عليها حياتهم العملية. وجميعهم تقريباً يثمّنون روح العمل والثقة والإثارة والمعنى والعمل مع أناس يحبونهم. ولكن قارن هذه القائمة بما يتوافر عند الناس حالياً في مؤسساتهم، ومن الصعب جداً أن تجد عدداً كبيراً يقول: «نعم، لدي 80٪ مما أرغب فيه».

سوف تتصف المؤسسة التعليمية بشكل كبير بالتحسينات الكبيرة في الإنتاج وبالأفراد الذين يشعرون أن بيئة العمل التي يعملون فيها أصبحت أقرب لما يثمنونه حقيقة. وأعتقد أننا نحصل على ما يكفي من الأدلة على إمكانية توافرهما معاً: بمعنى أن تلك التصريحات لم تعد ضرباً من المبالغة.

إننا الآن في مرحلة نرى فيها عدداً كبيراً من الأمثلة والنماذج. ويعدّ الوجود برهاناً جيداً على الإمكانية، وصار من الصعب بعد الآن أن تجادل بعدم توافر الإمكانية. غير أن هذا لا يعني أن المسألة باتت سهلة أو موثوقة أو يمكن إعادة اكتشافها بسهولة.

لقد أصبح الأمر أشبه بأول حالة طيران؛ فمنذ ذلك الوقت وبعده غيرت هذه الواقعة سياق تطور الطيران. ذلك لأنه حتى ذلك الحين كان تحطم أي طائرة يعطي برهاناً إضافياً للساخرين على أنه لا يمكن الطيران، ولكن ما إن أقلعت الطائرة الأولى حتى تغير هذا الواقع لأن كل البيانات المتوافرة حول المحاولات الفاشلة أصبحت بعدها تفسر وفق نموذج عقلي مختلف، وأصبحت هذه البيانات دليلاً على كيفية الفشل في الطيران. وهذا هو جوهر عمليات التعلم العميقة حقيقة.

تعتبر إمكانية العرض - في عمليات التعلم التحولية - خطوة مهمة لأنها تحول السياق التفسيري بعد ذلك. أما الدليل فهو القول: «حسناً، لم ينجح ذلك، نحتاج لتجربة شيء آخر». غير أنك تعتقد الآن أن الأمر ممكن.

يعتبر هذا النوع من الاعتقاد المبني على التجربة مهماً. ولا أعتقد أن نظم الاعتقاد - كما نتحدث عنها عادة - تعني الكثير مثل «أعتقد في هذا» أو «أعتقد في ذاك». ولكن في عملية خلاقة يكون الاعتقاد في إمكانية حدوث شيء مهماً جداً لأنك تفسر كل البيانات المتاحة عن الفشل بطريقة مختلفة.

إذا نشأنا أنا وأنت دون أن نشاهد أي أحد يمشي، فسوف يكون من الصعب جداً أن نتعلم المشي، وحقيقة أننا نرى الآخرين يمشون هو السبب في أننا نعرف أن المشي شيء ممكن. وهذا كل ما يتطلبه الأمر حقاً؛ فنحن لا نحتاج بالفعل لمعرفة كيف نفعل الشيء، ولكننا نحتاج إلى أن نعرف أنه ممكن.

*** ما هي رسالتك الرئيسية إلى كبار المديرين اليوم حتى تساعدهم على إعادة التفكير في مستقبل مؤسساتهم؟**

سوف أقول إننا يجب أن نوقف محاولة معرفة ما يجب فعله بالنظر إلى ما قد فعلناه. ويجب أن نبدأ البحث في دواخلنا حقاً لنرى ما نؤمن به بصدق. هذا هو حرفياً معنى أن تكون لديك عملية تغيير تقودها الرؤى. ويأتي مصدر الطاقة من إيمانك العميق بأن شيئاً ما ممكن، وهذا الشيء ربما لم يتم إنتاجه على نطاق واسع قط، وهكذا فإن كل ما لديك من دليل تاريخي يقول: «كلا، وألف كلا» غير أن قلبك يقول: «نعم».

إعادة التفكير في القيادة

أن تصبح قائد القادة

وارن بينيز

الثقافات والتحالفات

جون كوتر

أن تصبح قائد القادة

وارن بينيز

إن المشكلة التي ستواجه كل القادة تقريباً في المستقبل هي الكيفية التي يطورون بها البناء الاجتماعي للمؤسسة بحيث تحقق رأس مال فكرياً بالفعل.

لا تملك معظم الشركات، باستثناء واحدة أعرفها، وسائل حتى لقياس هذا الشيء الذي يطلق عليه رأس المال الفكري (Intellectual Capital). ولكن عندما تسأل العاملين في المؤسسات عن مقدار القوى العقلية التي يعتقدون أنهم يستخدمونها في العمل، فإن الإجابة المعيارية هي حوالي 20٪. إذن لو أضفنا 10٪ أخرى لهذه النسبة، فكيف ستكون مؤسساتنا حينئذ.

إن ما يجب على القادة أن يتعلموا إنجازه هو تطوير بناء اجتماعي يشجع ذوي الذكاء الخارق، ممن يتسمون بنرجسية متضخمة، على العمل معاً بنجاح وعلى نشر إبداعهم الشخصي.

هذا هو سبب تسمية كتابي الأخير: **تنظيم العبقرية: أسرار التعاون الخلاق** (Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration). فأثناء الفترة التي شغلت فيها منصب رئيس الجامعة، اكتشفت أن معظم العاملين فيها ليسوا على قدر جيد من التعليم فحسب، ولكنهم مفرطون في نزعتهم إلى الاستقلالية الفردية أيضاً. وهذه الفردية هي التي تجعل البيئة ككل مثيرة وتنطوي على تحديات كبيرة بالنسبة إلى القائد. وأعتقد أن أفضل طريقة لوصفها هي "الفوضى المنظمة" لأنني كنت أشعر دائماً بأنني "أقود قطيعاً من القطط" بطريقة ما.

لذلك، مرة أخرى، يتمثل التحدي الرئيسي بالنسبة إلى القادة في القرن الحادي والعشرين في كيفية إطلاق القوى العقلية في مؤسساتهم. وأعتقد أن هذا هو التحدي الجوهري، وهو يختلف تماماً عن التحدي الذي واجه قادة القرن العشرين.

بالنسبة إلى قادة القرن العشرين، كان العالم عالماً مباشراً بصورة كبيرة جداً، وكانت بنى المؤسسات فيه هرمية وبيروقراطية. كان الوضع أشبه، نوعاً ما، بالمفهوم المبكر للحوسبة، الذي تقوم فيه بتزويد النظام بالمعلومات ببساطة فيخرج لك بالحل. ويمكن تلخيص العقلية القديمة في ثلاث كلمات: السيطرة والنظام والتنبؤ. وكان هذا جيداً في بيئة مستقرة حيث تستطيع فرض السيطرة والنظام والتنبؤ إلى حد كبير.

غير أن الأمر لن يكون كذلك في القرن الحادي والعشرين، إذ سوف نمر بتغيير سريع على نحو متزايد، وحتى نتمكن من التعامل مع التغيير، سوف تضطر المؤسسات إلى أن تصبح مضطربة، وستتحول إلى أماكن مربكة وفوضوية للعمل فيها؛ كما ستكون مليئة بالمفاجآت.

وينبغي أيضاً تغيير مجمل أدوار العاملين في الموارد البشرية في الوقت الذي يضطلعون فيه بتطوير طرق لمحاولة فهم رأس المال الفكري وتوليده. كما ينبغي لهم العمل على مقربة من الإدارة العليا والرؤساء التنفيذيين وغيرهم، وذلك لتعزيز هذا التعاون الخلاق داخل المؤسسة ولترجمة ذلك إلى واقع.

إعادة تكوين الشركة

في الواقع نحن نمر بأكثر الفترات المتسارعة جداً من "التدمير الخلاق" (Creative Destruction) يشهدها التاريخ، لذا سيكون التغيير حقيقة واحداً من التحديات الرئيسية التي تواجه القادة في القرن الحادي والعشرين. والشيء الذي يعنيه التغيير بالنسبة إلى القادة هو أنه يجب عليهم الاستمرار في إعادة ترتيب قيادتهم وإعادة طرح أنفسهم بصورة مختلفة.

من القضايا التي تحظى باعتراف صريح أنه - بسبب التغييرات السريعة التي تجري الآن - لا ينبغي على المديرين التنفيذيين فحسب ولكن كل القادة داخل المؤسسة، وعلى كافة الصُعد، أن يواصلوا إعادة طرح أنفسهم بصورة مختلفة وإعادة تنظيم أدوارهم القيادية.

وهناك قضية أخرى يتم إغفالها دائماً تقريباً وتتلخص في أنه: يجب على قادة القرن الحادي والعشرين كذلك التأكد من أنهم يعيدون تغيير صورة المؤسسة وتنظيمها بشكل دائم.

ولا أعني هذا بالصورة التي يفعلها معظم الناس؛ بل أعني أنه بدلاً من اللجوء إلى التصغير وتقليص حجم العمالة، فإنه يجب على القادة نشر إبداع قوة العمل بهدف إعادة تكوين الشركة.

إن ما يواجهه العالم الآن هو وضع نرى فيه زيادة مفرطة في القدرة والعرض في مختلف أنحاء العالم. وجوهر المسألة هو أنه ستكون لدينا قدرات مفرطة لمدة 15 عاماً أخرى على الأقل، وذلك ريثما تتطور طبقة وسطى في دول العالم الثالث تكفي لشراء السلع التي سوف تعمل على مساواة العرض بالطلب.

على سبيل المثال، أخذت الهند تخرج للتو من فترة ركود اقتصادي طويلة، ولديها طبقة وسطى نامية وكبيرة يبلغ عددها نحو 200 مليون شخص يشترون الآن أجهزة منزلية من نوع جنرال إلكتريك. وبانجلور في طريقها لأن تصبح عاصمة للبرمجيات ليس فقط بالنسبة إلى الهند، ولكن بالنسبة إلى ذلك الجزء من العالم أيضاً. ولكن ريثما يحين الوقت الذي تتطور فيه طبقات وسطى كافية في دول مثل البرازيل والمكسيك والأرجنتين، سوف نواجه اضطراباً متزايداً ومشكلات متزايدة تتعلق بما سنفعله مع مؤسسات ينتج نصف العاملين فيها ثلاثة أضعاف ما كانوا ينتجونه في السابق. ويشير الاقتصاديون إلى هذه الحقيقة، بشيء من القسوة فيما أعتقد، باسم مشكلة "المخرجات"، وهي جزء موروث من الرأسمالية الديمقراطية الصناعية.

ولكن القضية التي نحن بصددها هنا هي: كيف تنشر ما لديك من قوة عمل بحيث تكون هذه القوة دائمة الحركة ومتغيرة الوظيفة، بطريقة تجعلنا نشرع في إعادة ترتيب المؤسسة وخلق وظائف جديدة بدلاً من تصغير حجمها وتقليص العمالة؟

دعوني أعط مثالاً: إن أحد القادة المفضلين عندي هو رجل يدعى سدني هارمان، وهو يدير شركة هارمان الدولية للصناعات (Harman International Industries)، وتصنع الشركة أنظمة الصوت العالية الجودة.

لقد استطاع أن يزيد الإنتاجية بحوالي 30٪ ولم يستغن عن خدمات العاملين. بدلاً من ذلك، بدأ في تنفيذ عدد من الأشياء الأخرى؛ من بينها تشجيع قوة العمل على التفكير في احتمالات جديدة، وعلى ابتكار اختراعات جديدة باستخدام كفاءاتهم ومؤهلاتهم الأساسية. وهكذا أخذ يستغل كل ما لديه من قوة عمل لابتكار وظائف جديدة تكون منتجة ومربحة.

على سبيل المثال، كانت الشركة لفترة طويلة تنتج دوائر كاملة من مكبرات الصوت المصنوعة من الخشب، وتوقفت عن تصنيعها، ثم صارت تدفع مبالغ كبيرة من المال لاستئجار شركة لشحن هذه الآلاف من الدوائر الخشبية الكاملة وحرقها.

اقترح العاملون استخدام هذه الدوائر الخشبية لتصنيع واجهات ساعات لأن الدوائر الخشبية ستكون واجهات ساعات بالغة الكمال، أو استخدام هذه الدوائر في تصنيع مسامير برشام للطاولات وبيعها في محلات البيع بالمفرق.

وهناك شيء آخر يتمثل في أن الشركة بدأت تصنع داخلياً ما كانت تعهد بصنعه لمصادر خارجية. وعندما ارتفعت الإنتاجية، وجد سدني أن لديه مكاناً خالياً إضافياً تبلغ مساحته 30 ألف قدم مربع، وهكذا تقرر أن تستغل الشركة هذه المساحة وتصنع بنفسها ما اعتادت أن تعهد بتصنيعه لشركة أخرى في شيكاجو بدلاً من الاستمرار في اللجوء إلى المصادر الخارجية.

هذا مثال على ما أعتقد أنه ينبغي على القادة عمله بقدر أكثر: أي إعادة تنظيم الشركة وترتيبها في أشكال مختلفة بحيث يمكن تخفيف مشكلة المخرج جزئياً. وهذا يرتبط بفكرة رأس المال الفكري، ولكنها نسخة أكثر واقعية من الفكرة.

يجب على قادة الغد أن يتعلموا كيف يهيئون بيئة تحتضن التغيير حقيقة ليس بوصفه عامل تهديد ولكن بوصفه فرصة. أعتقد أن هذه هي الطريقة الوحيدة لإدارة مؤسسة في عالم مضطرب.

*** ما هو الشيء الذي يجعل بعض القادة يصيبون نجاحاً هائلاً في هذا الأمر بينما يفشل الآخرون؟**

أولاً، القدرة على امتلاك ما يكفي من معرفة الذات واحترامها بحيث يكون الفرد قادراً على الإحساس بالوقت الذي تنشأ فيه الحاجة إلى رصيد جديد من الكفاءات، ودون أن تشكل ضرورة الحاجة إلى التغيير تهديداً ماثلاً. بعبارة أخرى، القدرة التشخيصية على فهم الأشياء الجديدة اللازمة أو الأشياء التي يجب عدم تعلمها بالإضافة إلى المرونة السلوكية التي توفر القدرة على التغيير.

نتحدث هنا عن قادة من أمثال جاك ويلتش (Jack Welch) الذي يملك ما يكفي من القدرة التشخيصية لكي يقول: «جي، إن طريقتي في عمل الأشياء لن تنجح». إذن يعتبر هذا ضرباً من التشخيص، ولكنه تمكن بعد ذلك من التغير سلوكياً؛ هذه هي النقطة الأولى.

النقطة الثانية هي أن تجعل حدود المؤسسة "مسامية" بحيث تنفذ منها الأشياء وبحيث تكون قادراً على تبين الأشياء في موضعها. هكذا يكون لديك بصيرة تمكنك من رؤية الأشياء قبل أن تصل المنحنى، أي قبل أن يراها الآخرون.

والطريقة الوحيدة التي تحصل بها على ذلك هي أن تكون على صلة بزبائنك، وعلى صلة بالمجتمع والعالم الخارجي، وبأن تكون لديك حدود مسامية وتسمح بنفاذ الأشياء بدرجة كافية لتزويدك بالمعلومات. هذا هو السبب الذي يجعل الأفراد الذين يقبعون في هامش المؤسسات أكثر الأفراد إبداعاً وأقلهم حظاً من الاستشارة.

قدوات للقرن الحادي والعشرين

ربما كان جاك ويلتش هو أفضل مثال معروف للقائد الذي يصلح كقدوة، وهو شخص أعرفه جيداً لأنني أمضيت معه كثيراً من الوقت. إن أكثر ما يعجبني فيه ليس

مجرد أدائه المذهل في شركة جنرال إلكتريك، وإنما حقيقة أنه يغير صورته باستمرار أيضاً.

قبل وقت غير طويل سألته عما حدث لجاك ويلتش الذي كان يعرف باسم "جاك النيوترون"، كناية عن ثباته وحياديته. بالطبع، يطلق عليه هذه الأيام اسم "جاك الانتقالي" أو "جاك المتحول". هكذا تحدثنا بإسهاب عن الكيفية التي واصل بها التعلم، في ضوء الأيام المتغيرة، وكيف تسنى له تغيير صورته وتنظيم أسلوبه في القيادة.

لا يمكنني التركيز على هذه القضية بما يكفي؛ إنها أشبه بالأفاعي. ماذا تفعل الأفاعي؟ إنها تنسلخ عن إهابها وتطرح جلدها. ولكن الأمر لا يقتصر على هذا فقط، بل يتجاوزه إلى مواصلة النمو والتحول؛ وهو يعني أن تكون للمديرين التنفيذيين قدرة هائلة على التكيف.

هناك مثال آخر يقفز إلى ذهني وهو جيمس هوتن (James Houghton) من شركة كورنينج (Corning)؛ وكان يعمل لديه موظف في قسم الموارد البشرية، أصبح قبل تقاعده مدرباً شخصياً لهوتن. أراد هوتن استخدام حكمة هذا الموظف المتقاعد الذي عمل مع والده أيضاً وكان له بعض التاريخ المؤسسي؛ لقد أراد مواصلة التعلم فحسب.

وهكذا يمكنني القول إن جيمس هوتن هو مثال لقائد على قدر عال من الإثارة؛ قائد يواصل تغيير صورته وتنظيم نفسه.

النساء في المؤسسات

لا يمكنني التحدث نيابة عن أوربا أو أي جزء آخر من العالم، ولكنني أعتقد أن الميزة التنافسية الصناعية للولايات المتحدة الأمريكية سوف تكون القيادة النسائية. ويعزى هذا جزئياً إلى حقيقة أننا قد أحرزنا تقدماً في هذا المجال ليس بالقدر الذي يشعرني بالرضا، ولكن بقدر أفضل كثيراً مقارنة بأي دولة أخرى أعرفها.

ويراودني شك في أنه بحلول عام 2005 سوف يكون 50٪ من نواب الرئيس للشؤون المالية من النساء. وأقول هذا بسبب كثرة عدد النساء اللاتي يتخرجن من أقسام المحاسبة في الجامعات.

وعلى الرغم من أننا متخلفون عن المستوى الذي يجب أن نكون عليه، أعتقد أن نساء الولايات المتحدة الأمريكية سوف يظهرن بكثرة في المناصب الإدارية العليا، وسوف يكون الانتشار التام لموهبة النساء في قوة العمل لدينا إحدى مزايانا التنافسية.

من بين الخرافات التي يجب التخلص منها ما يقال عن أن السبيل الوحيد لنجاح المرأة هو أن تعمل كرجل. إن النساء لا يحتجن إلى تقمص شخصية الممثل الأمريكي جون واين لكي يصبحن قياديات ناجحات.

ومن المفارقات، أن القادة الذكور كانوا يحاولون التخلص من صفات "ذي العضلات" التي تم تشجيع النساء على تقليدها، وهي نوع من النماذج النمطية الكلامية الخشنة الذكورية التقليدية والمألوفة.

قالت الدكتورة هيلين تارتكوف (Helen Tartakoff)، المحللة النفسية في جامعة هارفارد، إن النساء بشكل عام لهن الصفات الشخصية المناقضة تماماً، وإن هذه الصفات النسوية «تحتوي على إمكانية تحسين الوضع الإنساني».

انظر إلى الأداء الفائق للنساء في كليات الإدارة العليا، حيث تشكل النساء ما نسبته 40٪ من الملتحقين بمعهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا وجامعتي هارفارد وستانفورد، وقد أصبحت أعدادهن تزداد كل عام.

إن ما يجب أن يتغير ليس الصفات الشخصية للمرأة بل ثقافات عالم الشركات، لأن معظم هذه الثقافات ظلت تؤدي أدواراً تتصف بشوفينية ذكورية لفترة طويلة. ولهذا، علينا أن نلقي نظرة فاحصة على طبيعة المؤسسات المعقدة، حيث تم استبعاد المرأة من قبل هياكل السلطة ومداخل الفرص لفترة طويلة. ويجب أن نوقف إلقاء

اللوم على الضحية، مثل عنوان أغنية فيلم "سيدتي الجميلة": «لماذا لا تكون المرأة أشبه بالرجل؟».

برغم ذلك، أعتقد أن الحقيقة تقتضي أن نقول إن ثقافات عالم الشركات أخذت بشكل عام تبتعد، ولحسن الحظ، عن البنى الهرمية المتصلبة وتنزع نحو بيئات تتصف بقدر أكبر من روح الزمالة، وأن القيم المؤسسية والسلوك تتغير نحو الأفضل.

صفات القيادة

إن ما نتعلمه الآن يتلخص في أن القيادة الناجحة لا تعتمد على الذكورة أو الأنوثة. فهي لا تعني الخشونة أو النعومة، أكنت حازماً أم لا. إنها تعني ثقافة مؤسسية بعينها تجد نفسك مضمناً فيها، وتعني أن تحظى بمجموعة معينة من الصفات التي يجب أن يشترك فيها كل القادة سواء كانوا رجالاً أو نساء.

أولاً، يجب أن يكون لدى القادة حس قوي بالغاية؛ أي حس يعتمد الرؤى. لقد ظللت أقول طوال سنوات إن الفارق الرئيسي بين القيادة والإدارة هو أن القيادة تعني أن تفعل الأشياء الصحيحة في حين أن الإدارة تعني فقط أن تفعل الأشياء بطريقة صحيحة.

ونجد كثيراً من المؤسسات المعاصرة تعاني تضخماً في الإدارة وقصوراً في القيادة، لأن الذين في القمة هم أفضل فيما يتعلق بصنع السياسات والممارسات والإجراءات منهم فيما يتعلق بخلق رؤى سامية لافتة للاهتمام... إنهم مديرون وليسوا قادة؛ فهم يبحثون عن الكيفية التي يحققون بها قدراً أعظم من الكفاءة، والكيفية التي يسيطرون بها على أنظمتهم وبناهم بقدر أكبر من الفاعلية. إنهم يبحثون عن الوسيلة التي يفعلون بها الأشياء بالطريقة الصحيحة.

ولكنهم لن يستطيعوا العمل في القرن الحادي والعشرين. سوف نحتاج إلى قادة يعرفون ما هو مهم حقيقة بالنسبة إلى المؤسسة على المدى الطويل. قادة لهم حلم.. أو رسالة.. أو هدف استراتيجي.. أو سمه ما شئت.

لقد استخدمت مصطلحي "رؤية" و"غاية" لأنهما يمثلان بالنسبة إليّ أفضل الطرق لوصف ما أتحدث عنه هنا. وأعتقد أن دور القائد ليس فقط التحلي بحس الرؤى هذا، ولكن القدرة على إيصال هذا الحس إلى كل المؤسسة أيضاً. وكذلك، القدرة على تذكير الناس على نحو مستمر بما هو مهم، وعلى خلق بيئة يعرف فيها الناس السبب وراء وجودهم فيها.

هكذا نجد أن الصفة الثانية هي: القدرة على التعبير عن الرؤى بوضوح؛ أي على نقل هذه الرؤى بيسر، ولكن أيضاً بطريقة لافتة. لقد حشد جون كينيدي أمة كاملة خلف رسالته البسيطة حول إيصال رجل إلى القمر قبل نهاية العقد. وأطلق على الرئيس السابق رونالد ريجان لقب "المتصل العظيم" (The Great Communicator). لماذا؟ لأنه كان يستخدم تعبيرات مجازية قريبة منهم ويؤيدونها؛ فذات مرة وصف مبلغ ترليون دولار أمريكي عن طريق مقارنته بكومة من الأوراق النقدية من فئة الدولار بمبنى "إمباير ستيت" (Empire State) طولاً. وأذكر أن واحداً من الذين كانوا يكتبون خطبه قد قال إن ريجان يستطيع أن يقرأ من دليل الهاتف ويجعل الأمر مثيراً للاهتمام.

ولكن حتى يتم إيصال الرؤية إلى الآخرين فإنك تحتاج إلى أكثر من الكلمات، إن الأمر لا يعني إلقاء الخطب وإرسال المذكرات ونشر اللوحات في المكاتب، إنه يعني أن تعيش النظام يوماً إثر يوم، أن تجسده، وأن تفوض السلطة لكل فرد آخر في المؤسسة لكي ينفذ هذه الرؤية في كل شيء يفعله. بعبارة أخرى، يجب أن تربط هذه الرؤية بالحقائق المؤسسية بحيث تصبح قالباً لاتخاذ القرار. وإذا كان هناك شيء بديهي فهو يتمثل في أن الأعمال لا الأقوال هي التي تظهر.

إن توليد الثقة يمثل مظهراً حيوياً آخر؛ إذ يجب أن يكون القادة صرحاء في اتصالاتهم وأن يظهروا اهتمامهم، يجب أن يكونوا أناساً يستحقون ثقة الآخرين. هذا هو السبب الذي يجعلني أعتقد أن معظم عمليات الاتصال يجب أن تتم وجهاً لوجه بدلاً من النشرات أو الفيديو أو البث عبر الأقمار الصناعية. وينبغي على القائد أن يكون قادراً على توليد الثقة وتعزيزها، وهذا يعني أيضاً أن يظهر الكفاءة والثبات.

سوف أعطي قادة الغد هذه النصيحة الصغيرة التي أسداها إليَّ أحد لاعبي الهوكي المشهورين، لقد قال: «أنت تخطئ في 100٪ من التصويبات التي لا تقدم عليها». وإذا كان هناك من شيء أوصي به فسيكون أن تحاول القيام بأكبر عدد من الأشياء التي تستطيعها؛ وأن تضرب بقوة وتحاول كل شيء، وهذا اقتباس من هنري جيمس. إنني أحب هذا الاقتباس لأنه يعني حقيقة أنك لن تتقدم أبداً ما لم تجازف وتحاول، ومن ثم تتعلم من كل تجربة.

وإذا استعرنا تمثيلاً مجازياً من الرياضة قلنا: يجب أن يكون القادة ممسكين بالمضرب؛ وينبغي أن يواصلوا اللعب حتى إن كان هذا يعني ارتكاب أخطاء، ويجب أن يتعلموا من هذه الأخطاء.

بعبارة أخرى، من المهم أن تكون مرناً؛ أي أن تكون قادراً على التكيف، وأن تتوافر لك المعرفة بأكبر عدد ممكن من المواقف.

هذا يعني أنك تحتاج أولاً إلى نوع من الانحياز العام نحو العمل، ليس التفكير فقط بل العمل. وبالطبع، إن ما نحتاج إليه جميعاً هو خليط من الاثنين. ثم بعد ذلك تحتاج إلى الإفادة الراجعة التي تتعلق بالكيفية التي ينجز بها عملك حتى تتعلم.

يجب أن تطور مصادر "الرد الصريح" وترعاها، أي أن يتوافر حولك العدد الكافي من الناس ممن تقدر نصحهم؛ أناس قادرين على قول الحقيقة.

هؤلاء أناس يستطيع القائد أن يعتمد عليهم لكي يتبين الحاجة إلى التغير؛ أناس يكمن المستقبل بين أيديهم. إنك تحتاج إلى هؤلاء الناس؛ ولا تستطيع العمل بمفردك. إنك تحتاج إلى أناس يلتقطون الرؤى ويسارعون إلى تحقيقها.

إن ما ينبغي على القادة الفاعلين عمله هو أن يخلقوا ليس الرؤى فقط، ولكن الرؤى التي تحمل معنى، رؤى يكون لها مغزى، ورؤى تضع اللاعبين في مراكز الأشياء وليس على هوامشها.

إذا كانت الشركات تملك حقيقة رؤى لها معنى بالنسبة إلى الناس ويشترك فيها هؤلاء الناس، فلن يوقفها أي شيء عن النجاح. إنني أؤمن بهذا حقيقة. إن الرؤى المشتركة لابد من أن تفوز.

غير أنني أريد أن أركز على الكلمتين "معنى" و"مغزى" لأن مجرد وجود رؤى قديمة غير كاف؛ فكل شركة تقول إن لديها رؤى، وهذا وحده لا يكفي.

يجب أن تكون الرؤى مشتركة، والسبيل الوحيد إلى ذلك هو أن يكون لها معنى عند الناس الذين تشملهم هذه الرؤى. يجب أن يحدد القادة الخطوات التي تناسب تلك الرؤى من الناحية السلوكية، ثم يكافئ القادة الناس على اتباع هذه الخطوات. بعدها يحتاج القادة إلى حلقات من الإفادة الراجعة حتى يتأكدوا من أن الرؤى لاتزال ملائمة، أي ماتزال قيد الاهتمام ولها بعض الصدى. مرة أخرى تكون التعبيرات عن الرؤى مجرد حقائق بالية في غياب المعنى والاهتمام.

*** في رأيك، ماذا سيكون أثر تقنية المعلومات على أسلوب القيادة لدى القادة؟**

نعيش الآن أكثر من أي وقت مضى في مجتمع فائق التقنية. سوف تغير تقنية المعلومات والاتصالات ليس فقط مستوى القيادة التي سنحتاج إليها فحسب، ولكن نوع القيادة أيضاً. لأنه بقيامنا بعملية دمقرطة مكان العمل، عن طريق نشر أجهزة الحاسوب الشخصي، وبتطويرنا لأنواع من التقنية والتفاعل البيني الرقمي الذي نشهده الآن، فإن اتصالاتنا - ويجب أن أؤكد على ذلك - ستنتشر بشكل كبير جداً.

سوف نكون قادرين على التحدث، بالتزامن، مع عدد من الناس أكبر بكثير مما كنا نعتقد. وسيتوافر لدينا قدر أكبر بكثير من المعلومات بين أيدينا (بمجرد النقر بأصابعنا على لوحة المفاتيح).

إذن من الواضح أن أحد الأشياء التي ستحدث نتيجة لذلك يتمثل في نشر المزيد من التحول الديمقراطي في مكان العمل، ويعني هذا أن القادة سيكونون على قدر كبير من الارتياح مع التقنية المتقدمة والتغييرات التي ستجلبها معها.

على أن الكثير من القادة لا يحظون بهذا الوضع. هناك مجلس إدارة في معهد القيادة الذي أعمل فيه يتكون من قادة غاية في الروعة، وكلهم لديهم بريد إلكتروني. وعندما سألت عن عدد الذين يستخدمونه، ارتفع نصف عدد الأيدي فقط، وبعض هذه الأيدي ارتفعت بشيء من الضعف حتى إنها كادت تتوقف عن الحركة.

لذا أعتقد أنه ستكون لتقنية المعلومات نتائج عميقة بالنسبة إلى الكيفية التي ننظم بها العمل في المستقبل، وأيضاً بالنسبة إلى درجة التطور المطلوبة منا نحن القادة.

إن الشيء المثير حقاً هو ما حدث في عيد ميلادي السبعين، كان كل أبنائي موجودين، وهم في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينات من أعمارهم. وكانت إحدى هدايا عيد الميلاد التي قدموها لي عبارة عن درس لمدة ساعتين في استخدام الإنترنت والشبكة العنكبوتية العالمية، وقد أهدى لي اثنان منهم برمجيات.

هكذا يتضح أن الجيل الأصغر قد نشأ في عالم من التقنية الفائقة. بينما ولدت في زمن لم يكن التلفاز معروفاً فيه، وكانت الإذاعات التي تستخدم التردد (FM) شيئاً لم يسمع به أحد تقريباً. ولكن الأمر يتلخص الآن في أننا، تماماً كما قال نايسبت (Naisbitt) قبل سنوات كثيرة خلت، نخلق عالماً «فائق التقنية، فائق اللمسة»، وأننا سنرى جنساً جديداً من الناس تكون التقنية المتقدمة بالنسبة إليه جزءاً طبيعياً من الحياة.

ماذا يعني هذا بالنسبة إلى قادة الغد؟ دعني أعط مثالاً. يبدو الأمر مثل العمل في الطب النفسي وفي أثر أدوية الطب النفسي على العقل. زوجتي متخصصة في أثر أدوية الطب النفسي على العقل؛ وقد تدربت كطبيبة نفسية، ولكنها أدركت أن العلاج وحده ليس كافياً؛ وأن كثيراً من المشكلات، مثل مشكلات الصحة العقلية، يمكن التعامل معها بفاعلية عن طريق الدواء والمنتجات الصيدلانية، ولكنها أدركت أن كليهما ضروري. ورغم أنها مازالت تمارس العلاج النفسي العادي باستخدام الحديث، فإنها تستخدم الدواء أيضاً.

وبالمثل، يتعين على القادة أن يكونوا راضين عن التقنية المتقدمة، ولكن يتعين عليهم أيضاً استخدامها أكثر من ذي قبل. وسيكون مطلوباً منهم مزيد من الكفاءة الشخصية المتبادلة، ومزيد من الأشياء الأخرى التي ذكرتها.

الكبير مقابل الصغير

إن ما سنراه في الاقتصاد العالمي هو وجود شركات صغيرة وكبيرة يمكنها أن تحقق النجاح. والأمر لا يعدو معرفة الحجم الصحيح لمؤسسة معينة في صناعة معينة، وبعدها توفير البنية الصحيحة والقيادة الصحيحة.

وكما أوضحت روزابث موس كانتر (Rosabeth Moss Kanter)، أصبحت الشركات في كل أنحاء العالم تقوم بـ «التجمع والتحالف والارتباط». ويصدق هذا خاصة على الشركات الصغيرة، التي أخذت تنشئ شبكات ومشروعات مشتركة وتكتلات كبرى للبحث والتطوير وشراكات استراتيجية تعبر حدود عالم الشركات والحدود الوطنية. ونتيجة لذلك، فإن هذه الشركات الصغيرة، كما قالت جاي جولبرايث (Jay Galbraith)، «تشتري قوة الضخامة» التي تعطيها نوعاً من الحجم في مجالات التسويق والمشتريات والتصنيع لم يكن متاحاً في الماضي إلا للمؤسسات الكبيرة.

وتملك الشركات الصغيرة أيضاً الكثير من التقنيات الجديدة؛ مثل التصنيع والتوزيع بالحاسوب وقواعد بيانات معقدة في مجال التسويق وأحدث نظم الاتصالات، وكل هذه تمثل أسلحة تنافسية هائلة تسمح اليوم للمؤسسات الصغيرة الحجم بإنشاء أسواق عالمية لها.

ولكن هذا لا يشير بأي حال إلى نهاية عصر المؤسسة الكبيرة كما يريد لنا البعض أن نعتقد؛ ففي ثمانينيات القرن العشرين كان الناس يعلنون أن الشركات الكبيرة ستلقى مصير البرونتصور (الديناصورات العملاقة البائدة). وهذا يذكرني بسطر مشهور لمارك تواين: «إن خبر موتي قد ضخم كثيراً». والسبب في ذلك يرجع إلى أنني أعتقد أنه من التضليل محاولة عزو الأعمال الكبيرة إلى كومة من رماد التاريخ.

إن للشركات العملاقة حول العالم مزايا هائلة جداً مثل وفورات الحجم والموارد والعمال المهرة والمعرفة الفنية والنفوذ الاجتماعي والتخطيط الطويل الأجل والاستقرار وما إلى ذلك. وهذا هو السبب في أن هذه الشركات لن تتوقف عن العمل بشكل جماعي في الأسبوع القادم أو القرن القادم.

وترغب الشركات العملاقة فقط في الحصول على كل فوائد الحجم بدون مشكلات البيروقراطية وغيرها من التشوهات الاقتصادية التي ترتبط بوفور الحجم الناجمة عن حجم المؤسسة. لقد أدركت أن التنافس مع الشركات الصغيرة السريعة الحركة في الاقتصاد العالمي يعني أن يكون سلوك هذه الشركات العملاقة مثل سلوك الشركات الصغيرة السريعة الحركة.

بعبارة أخرى، يجب أن تعيد هذه الشركات ترتيب نفسها في شكل تجمعات صغيرة ومستقلة من الوحدات التي تمكن إدارتها. هكذا نجد تركيزاً في كل أنحاء العالم على إعادة تنظيم الشركات وترتيبها، وتصغير الحجم، واللجوء إلى العقود الضمنية، واللامركزية، والفوائد، والمقاولات، وغيرها.

برغم ذلك، أعتقد أن الإجابة الحقيقية عن هذا المأزق تتلخص في أن معظم المؤسسات الناجحة في المستقبل سوف تجمع بطريقة ما أفضل خصائص الشركات الكبيرة والصغيرة. وهذا هو سبب إيماني بأن أكثر الحلول عملية، وخاصة بالنسبة للشركات الكبيرة، هو اللجوء إلى الفيدرالية (Federalism).

إن الفيدرالية في الشركات العملاقة تنجح بشكل أفضل من المؤسسات الأحادية التقليدية المتحجرة (monolithic) لأنها توفر، إلى جانب القوة، درجة من المرونة تحتاج إليها للتعامل مع هذه الأزمنة المضطربة. إنها أكثر رشاقة وأكثر قدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة. كما أنها تملك كل المزايا الفطرية التي ترتبط بكبر الحجم، وفي الوقت نفسه، كل الفوائد التي ترتبط بصغر الحجم.

أينما نظرنا في العالم اليوم من إيه بي بي (ABB) إلى بينتون (Benetton) ومن جنرال إلكتريك (GE) إلى كوكا كولا (Coca-Cola)، فإننا نشاهد أنواعاً جديدة من

الشركات الكونفيدرالية التي تتكون من وحدات عديدة شبه مستقلة، وكلها تتعاون معاً وتربطها مع بعضها رؤى مشتركة.

وبالضرورة، نجد أن الشيء الذي يؤدي إلى نجاح الفيدرالية هو المبادئ التي وصفها ماديسون (Madison) في أواخر القرن الثامن عشر. وتصلح هذه المبادئ لوصف الشركات بالقدر نفسه الذي تصلح به لوصف الأمم.

أولاً، ينبغي عليك أن تنشر السلطة لتشمل كل الوحدات شبه المستقلة. وبمعنى آخر يجب أن تكون غير مركزي (Non-centralized) بدلاً من أن تكون لامركزياً (Decentralized).

ثانياً، يجب أن تكون عملية اتخاذ القرار مشتركة بين الوحدات والسلطة المركزية، فلا يملي أحد النصوص والشروط على الآخر، ويتم التفاوض على كل شيء.

ثالثاً، يجب أن تتوافر رؤية وهدف ساميان، وأن يكون هناك شكل من الدستور المكتوب الذي يضع الأساس للمبادئ التي توجه عمل الشركة. وربما يكون للوحدات حتى دساتيرها الخاصة، ولكن هذه يجب أن تنسجم مع رؤية الفيدرالية ومبادئها داخل الشركة.

رابعاً، تحتاج الوحدات إلى أن تعرف حدودها، وما إذا كانت هذه الحدود تخص العمل أو الإنتاج أو كانت حدوداً جغرافية، كما هي الحال مع وحدات تعبئة زجاجات الكوكا كولا أو تجار التجزئة الذين يتعاملون مع شركة بينتون.

خامساً، تحتاج إلى توازن في القوة ليس فقط بين الوحدات والسلطة المركزية، ولكن بين الوحدات نفسها أيضاً حتى لا تهيمن أي وحدة على الوحدات الأخرى.

سادساً، وأخيراً، ينبغي أن تحظى الوحدات بالاستقلالية. بمعنى أنها يجب أن تكون حرة حتى تحكم ذاتها مادامت لا تنتهك مبادئ العمل الشاملة للفيدرالية؛ وتعد هذه أصعب خصائص الشركات الفيدرالية. وهي مصدر للتوتر الدائم: أي قوة السلطة المركزية في مواجهة سلطة الأجزاء المكونة.

يمكن أن يكون هذا التوتر مدمراً في كثير من الحالات لأن هناك جنوحاً نحو المضي في المواجهة إلى أقصى حدودها؛ فإما أن يمارس الاتحاد الفيدرالي قدراً كبيراً من المركزية، كما حدث في الاتحاد السوفيتي السابق، أو أن يفتقر المركز إلى الرؤية والدستور الموحدين حتى يبقى متماسكاً فيتفكك في نهاية الأمر.

إذن هذا هو الموضع الذي تحتاج فيه إلى القيادة الحقيقية، القيادة التي تواصل رفد المركز بالتوازن الضروري؛ وأعتقد أن هذا يتطلب نوعاً جديداً من القادة.

لا يتصور قادة الشركات الفيدرالية أو يتخيلون زملاءهم كجيوش، والزملاء لا يحسبون قادتهم كجنرالات. إن قائد الشركة الفيدرالية الجديدة يجب أن يكون قائداً للقادة.

لا يمكن أن تكون الشخص الوحيد الذي يصنع القرار؛ لا تستطيع أن تكون القائد الوحيد. بدلاً من ذلك، ينبغي أن تخلق بيئة يستطيع فيها قادة آخرون ممن يتبنون رؤيتك، اتخاذ قرارات فاعلة بمبادرة منهم، بيئة تخول السلطة ويتم تفويضها إلى الناس على كل المستويات لكي يكونوا قادة.

ونجد أن أفضل تشبيه لوصف هذه البيئة يتمثل في بائع البالونات - قد يكون امرأة الآن - الذي ابتدعه شوماخر، وتحمل هذه المرأة مجموعة من الخيوط المربوطة ببالونات يمثل كل منها وحدة من وحدات الشركة. ولا تتحكم هذه المرأة في البالونات، فكل بالون له قدرته الخاصة على التحليق، ولكنها ببساطة تمسك بها معاً في يدها.

إن قائد المؤسسة الفيدرالية الحالية ينبغي عليه الوثوق بما للناس من قدرات على حل مشكلاتهم محلياً. فيما يكون القائد أو القائدة مسؤولاً أو مسؤولة عن تشخيص "ما السبب" و"ماذا" - بعبارة أخرى، الرؤية والهدف الساميان - ولكن يكون بقية القادة مسؤولين عن الإجابة عن التساؤل: "كيف".

انظر إلى شركة كوكا كولا. إنها عبارة عن فيدرالية عالمية لمعبئين وموزعين يملكون الامتياز ويتصفون بالاستقلالية الواسعة، وعقد المدير التنفيذي روبرتو جويزيتا

(Roberto Goizueta) اجتماعاً مع هؤلاء مؤخراً، وسألهم ثلاث مرات في حديث واحد قائلاً: «أرجو أن تصبغوا شاحناتكم باللون الأحمر». لم يأمرهم بفعل هذا، لقد رجاهم.

ويصف بيرسي بارنفك (Percy Barnevik)، المدير التنفيذي لشركة آسيا براون بوفري (Asea Brown Boveri)، شركته على أنها «فيدرالية من شركات وطنية لها مركز عالمي للاتصالات». ونجد أن لشركة آي بي بي 100 موظف فقط في مكاتبها الرئيسية في زيورخ، ولكنني سمعت بارنفك يقول إن لديه 5000 مدير. إذن فما يحافظ على تماسك آي بي بي ليس الموظفين المركزيين، بل إن الرؤية المشتركة عن العالمية والتفوق هما ما يشترك فيه 5000 مدير. ومرة أخرى هذا هو ما أعني بقائد القادة. إن بيرسي بارنفك لا يتحكم أو يسيطر على "الجيوش"؛ إنه ببساطة يعلن معايير الأداء في الشركة ثم يعطي زملاءه الحرية في اختيار أفضل الطرق لتحقيق هذه المعايير. إنه لا يحاول أن يدير ما يقومون به من وظائف.

إذن العمل على تطوير قادة آخرين يعتبر من المهمات الرئيسية الأخرى لقائد القادة. وهذا يعني، بشكل أساسي، خلق ظروف تعزز قدرة الموظفين على صنع القرارات وابتداع التغيير. ولكن بالإضافة إلى ذلك، هذا يعني أن على القائد أن يساعد أتباعه بإيجابية لكي يحققوا قدرتهم الكامنة والكاملة على القيادة.

وكما قال ماكس دي بري (Max de Pree)، رئيس شركة هيرمان ميلر (Herman Miller) ومديرها التنفيذي ذات مرة: «تظهر علامات القيادة المتميزة بشكل أساسي بين الأتباع. هل حققوا أقصى مدى لقواهم الكامنة؟ هل تعلموا؟».

هكذا نجد أن قادة الغد يجب عليهم إنفاق كثير من وقتهم في رعاية قادة آخرين وتطويرهم داخل المؤسسة حتى يجعلوا الشركة الفيدرالية تنجح.

*** ما هي الأفكار التي قد تتركها لقادة اليوم حتى تعدهم لتحديات الغد؟**

ربما أستطيع أن أختتم بالتوسع في الفكرة التي ذكرتها أولاً. بالنسبة إلى كتابي الجديد **تنظيم العبقرية: أسرار التعاون الخلاق**، قمت بدراسة العديد من المجموعات الرائعة.

وفي كل المجموعات التي درستها، وجدت أنهم قد توصلوا في كل حالة على المستوى الفردي إلى ما يشبه المعجزات، كان هناك قائد قادر على إشراك الموظفين في رؤية مثيرة ومهمة بقدر استثنائي. هذا القائد كان قادراً على ضم الدعاة والأنصار للعمل معه، فاعتقدوا جميعاً أنهم قادرون على اجتراح المعجزات.

إن ما يجب أن يدركه القادة هو أن الناس قد يفضلون إلى حد كبير حياة مكرسة حول فكرة أو قضية يؤمنون بها على حياة لاهية بلا هدف.

أعتقد أن هذا يمثل حقيقة القادة الفاعلين والتعاون الفعال. إن كل هذا يتلخص في خلق حس مشترك بالغاية لأن الناس يحتاجون إلى غاية بالفعل، ولهذا نحيا. وأعتقد أن قوة المؤسسة سوف تكوِّن هذا الحس المشترك بالغاية، ومع غاية كهذه يمكن أن تحقق أي شيء.

الثقافات والتحالفات

جون كوتر

لقد دخلنا في حقبة اقتصادية جديدة منذ عقد أو اثنين، وأصبحت عولمة الأسواق والتنافس هي قوة الدفع الرئيسية؛ ولا يوجد أي دليل على أن هذه الحقبة ستنتهي في وقت قريب. بعبارة أخرى، يمثل هذا فقط البداية لشيء يمكن أن يستمر لمدة عقدين آخرين أو ثلاثة أو أربعة أو خمسة أو حتى ستة عقود.

لا يبدو أن العولمة على وشك الانتهاء. قد يكون هناك مليار شخص مندمج بشكل أصيل حالياً في النظام الاقتصادي العالمي؛ ولكن هذا يترك 4.7 مليارات من الأشخاص الآخرين الذين لا تشملهم العولمة. وينضم عدد أكثر وأكثر كل يوم بالمعنى الحرفي للعبارة. إذن لن ينتهي هذا الأمر في أي وقت في المستقبل القريب.

ويتمثل الأثر الحقيقي للعولمة في أنها تخلق معاً أخطاراً وفرصاً أكثر بالنسبة إلى كل فرد. وتتمثل الأخطار في بيئة أكثر تقلباً وفي قدر أكبر من المنافسة، فيما تتمثل الفرص في زيادتها وكبر حجمها؛ ويسفر عن كل هذا الإسراع في كل شيء وتحقيق المزيد من التغيير.

إذن إذا كنا نعيش في حقبة جديدة فسوف تستمر على الأقل حتى الربع الأول من القرن الحادي والعشرين، هذا إذا لم تستمر طوال القرن، وإذا كانت النزعة الرئيسية في هذه الحقبة - تقودها عولمة الأسواق والمنافسة - هي بيئة أكثر تغيراً وحركة، فإن هذا يوحي بأننا في حاجة إلى إعادة التفكير في ثقافة عالم الشركات.

إن السبب في ذلك أن القضية الرئيسية تصبح عندئذ: هل لدينا ثقافات شركات تلعب دور المرساة بالنسبة إلى التغير؟ أو ثقافات تمكننا من التكيف مع بيئة الأعمال السريعة التغير؟ وبالطبع، كيف نغير الأولى لكي تصبح مثل الأخيرة؟

هذا بدوره يجعل التركيز يتمحور حول القيادة لأنها، من وجهة نظري، هي الوسيلة الوحيدة التي تستطيع بها أن تطور حقيقة ثقافة قابلة للتكيف مع التغير وترعاها.

تعريف ثقافة الشركات

ترتبط ثقافة الشركات على مستوى ما، بقيم الجماعة أو الأنماط التقليدية للسلوك التي طورتها مجموعة من البشر على مر الزمن. ولا تعني قيم الجماعة هذه فقط أنماط السلوك المتكررة التي يراها المرء في جماعة ما، ولكنها تلك الأفعال التي يعززها المرء بطريقة غير إرادية. ويصبح الأمر "ثقافياً" عندما يعنّف الآخرون بصورة تلقائية عضواً في الجماعة إذا لم يسلك سلوكاً معتاداً حتى يردّوه إلى التصرفات المقبولة.

وترتبط ثقافة الشركات على مستوى أعمق، بالقيم المشتركة الضمنية بين جماعة من الناس؛ بما هو مهم، وما هو جيد، وما هو صحيح. وعادة ما تتماشى هذه القيم مع معايير الجماعة. هذا يعني أن المعايير السلوكية تميل إلى أن تعكس القيم، وأن القيم تميل إلى أن تعكس المعايير السلوكية.

وبالطبع، فإن ما يجعل كل هذا يبدو دقيقاً جداً هو حقيقة أن القيم والمعايير خفيّة ومستترة، فيما تحدث الأفعال المعززة لها من دون وعي. هكذا نجد أن الناس غالباً ما لا يدركون ماهية الثقافة أو الدور الذي يلعبونه في المساعدة على الإبقاء على ثقافة معينة.

لقد كانت ثقافة الشركات، في جزء كبير منها مرتكزاً للتغير في الجزء الأخير من القرن العشرين. أي إنك إذا ذهبت إلى معظم الشركات وتحدثت معها عن الثقافة، فإن ما يتحدثون عنه سيكون الكيفية التي تعترض بها الثقافة محاولاتهم لإعادة التنظيم أو التكيف مع تطورات السوق أو محاولة تطبيق استراتيجية جديدة أو ضم ملكية جديدة.

ولكن مادام النجاح معك فسوف تكون لديك ثقافة شركات سواء أردت ذلك أو لم ترد. والأماكن الوحيدة التي لن تكون لديها مثل هذه الثقافة هي الشركات التي تفشل بصورة دائمة وغريبة على مدى فترات طويلة؛ أي الشركات التي عاشت اضطرابات

كبيرة وفقدت أعداداً كبيرة من الموظفين. مثل هذا المكان لن تكون لديه ثقافة، ولكن مادامت لديك مجموعة مستقرة نسبياً من الموظفين الناجحين إلى حد ما، فسوف تكون لديك ثقافة في آخر الأمر.

إذن لن تستطيع، أولاً، تجاهل الثقافة فهي سوف تنشأ بأي طريقة، ولكن الأهم من ذلك أنه من الممكن أن تخلق ثقافة تسهِّل التغيير بدلاً من أن تؤدي دور المرتكز. لقد أجرينا عدداً من الدراسات التي تبين أن هذا الأمر ممكن. وبالفعل، نحن نعرف أنه من الممكن أن تنشأ ثقافة تساعدك على التكيف ولا تبقيك متخلفاً. في الواقع نجد أن الشركات التي يبدو أنها تمتلك مثل هذه الثقافة اليوم - أو شيئاً قريباً من هذه الثقافات - والتي تعمل في بيئات على قدر عال من التنافسية تتفوق في المنافسة بصورة منتظمة بهامش كبير.

هكذا إذا كان من الممكن أن نتوقع عقوداً أكثر من التغير السريع، فينبغي علينا تعلم الكيفية التي نجعل بها ثقافة الشركات شيئاً آخر غير كونها مرتكزاً للتغيير، وإنما، بخلاف ذلك، تكون شيئاً يسهل على الشركات التكيف معه. وما ينبغي على الناس عمله هو فهم طبيعة هذه الثقافات بقدر أكثر، ومن ثم يعملون على إيجادها في مؤسساتهم. أعتقد أن ما سنشهده في القرن الحادي والعشرين هو محاولة خلق تلك الثقافات إلى حد كبير.

*** كيف تصف النوع الجديد من ثقافة الشركات الذي يتصف بقابلية أكثر للتكيف والذي يمكّن الشركات من أن تنافس بنجاح في القرن الحادي والعشرين؟**

يتصف هذا النوع من الثقافة بالكثير من الصفات. غير أن العنصرين الجوهريين هما، أولاً، حقيقة أن مجموعة الإدارة تثمن بعمق وأمانة وإخلاص مختلف الأطراف في دراما عالم الشركات؛ وليس أنفسهم فقط. بعبارة أخرى، تثمن بقدر كبير المكونات الأساسية التي تدعم عملهم بدءاً بالزبائن - وليس انتهاءً بهم - ثم الممولين والموظفين وحملة الأسهم. نتيجة لذلك، تنظر هذه المجموعة إلى خارج المؤسسة وليس إلى داخلها. إن أفراد هذه المجموعة يهتمون حقيقة بالزبائن؛ وبحملة الأسهم،

وبموظفيهم. ولتلك الصفة بمفردها أهمية هائلة في إنتاج ثقافات مرنة وقابلة للتكيف. إن الثقافات التي تميل نحو وقف التغيير هي ثقافات يثمن فيها المديرون - بطريقة ضمنية وأكثر من أي شيء آخر - المديرين؛ حيث تجد تركيزاً على الداخل وقدراً كبيراً من المصلحة الذاتية.

والصفة الجوهرية الثانية هي حقيقة أن المبادرة والقيادة تلقيان تثميناً حقيقياً وتشجيعاً على سائر مستويات المؤسسة. ليس فقط في القمة، ولكن في الوسط وحتى المستويات الدنيا فيها أيضاً. ونجد في الثقافات التي توقف التغيير نزعة نحو عدم تثمين القيادة تماماً. وإذا توافر قدر من التسامح، فإن تسامحها يحدث فقط في قمة المؤسسة.

إن الجمع بين هاتين الصفتين الجوهريتين - أي الاهتمام العميق بالعناصر الأساسية خارج الإدارة والذين يشكلون المؤسسة، والقيادة أعلى وأسفل البنية الهرمية - يمنحك قدرة عجيبة على الإبحار في بيئة مضطربة. لماذا؟ لأن الناس لا يتوجهون نحو الداخل وينظرون إلى أنفسهم فقط. إنهم يركزون على الخارج بحثاً عن العناصر الأساسية بدءاً بالزبائن حيث يكون العمل الفعلي. ثم عندما يرون المشكلات أو الفرص، وسوف يرون كلتيهما، فإن الأمر لا يقتصر على أن يتصرف أحدهم أو اثنان منهم تجاه ذلك كما هي الحال عندما يقتصر اهتمام مركز مبادرة القيادة على فرد أو اثنين. بدلاً من ذلك، من الممكن أن يبادر مئات أو حتى آلاف الناس بالعمل على حل المشكلات أو الاستفادة من الفرص.

إن الجمع بين هاتين الصفتين على حل يمكن أن يساعدك على أن تتكيف بشكل استثنائي في بيئة تتغير بسرعة، وعلى أن تتفوق في الأداء حتى على المنافسين الأقوى مالياً بمقدار كبير. ويرجع السبب في ذلك إلى: أولاً، إن كل العيون التي معك تتجه إلى الخارج بحيث تستطيع أن تتبين أشياء تتغير بشكل أسرع، وبعد ذلك لديك الكثير من مصادر المبادرة داخل المؤسسة لكي تفعل شيئاً بخصوص هذا التغيير. وهو ما يجعل من الممكن حتى بالنسبة إلى حاملة الطائرات أن تكون قادرة على المناورة في بيئة متقلبة جداً.

هاتان هما الصفتان الجوهريتان، ولكن هناك الكثير من الصفات الأخرى التي تتجمع حول هاتين الصفتين بشكل ما. وتشمل هذه أشياء مثل وجود حس عال نسبياً بالإلحاح الدائم، وميل نحو العمل في شكل فريق في أعلى المؤسسة وأدناها، واستعداد لتفويض كثير من وظائف الإدارة للمستويات الدنيا في المؤسسة لا أن توكل القيام بهذه الوظائف للإدارة في المستوى الأول فقط، وإيمان حقيقي في البساطة الداخلية. بعبارة أخرى، لإبقاء بساطة المؤسسة ونظافتها من الداخل قدر الإمكان، لا تبق لديك كل أنواع السياسات والأحكام والأوساخ التي تتراكم على مر السنين، مثل القشريات البحرية على السفن، ولكن ينبغي المحافظة على استمرار عملية التنظيف لكي تحافظ على بساطة المؤسسة من الداخل، وعلى الحد الأدنى من المستويات في البنية الهرمية. كل هذه الأشياء تميل نحو الانسجام والتناغم مع أول صفتين جوهريتين ذكرتهما، وكلها تضاف إلى نوع الثقافة القابلة للتكيف التي نتحدث عنها.

لقد نمت شركة هيولت باكارد في مجموعة من الأعمال، وبعدها نجحت في عملية تحول ضخمة إلى مجموعة أخرى من الأعمال تختلف بشكل جوهري؛ فقد تحولت من شركة لإنتاج الآلات فقط إلى شركة تعمل بشكل رئيسي في صناعة الحاسوب. وهناك اختلافات جوهرية بين ما يجب أن تعمله لكي تكون شركة عظيمة قديمة الطراز تنتج الآلات، وبين ما يجب أن تعمله لكي تكون شركة حديثة لإنتاج الحاسوب.

وحقيقة أنها استطاعت أن تحدث التغيير – ليس بنجاح فقط ولكن بنجاح كبير – تتعلق إلى حد كبير جداً بحقيقة أنها امتلكت نوع الثقافة التي ذكرتها للتو، وأنها حاولت أن تبقي على هذه الثقافة وأن ترعاها. إنها ثقافة قوية جداً وعميقة الجذور، ولكن برغم ذلك لم تمنعها هذه الثقافة من أن تحقق كلاً من التغيرات الاستراتيجية والتنظيمية التي كان يجب عليها القيام بها. بل على العكس من ذلك، فقد سهلت الثقافة إحداث هذه التغييرات. هكذا نجد أن هيولت باكارد هي مثال أساسي للكيفية التي يمكن أن تعمل بها ثقافة الشركة بنجاح.

*** ما السبب إذن في أن معظم الشركات تميل نحو تطوير نوع من الثقافة التي توقف التغيير؟**

غالباً ما يعلل هذا بسبب أن هذه الشركات كانت ناجحة جداً في الماضي، ومن المفارقة أن ذلك النجاح قد سمم ثقافة هذه الشركات.

عادة ما يبدأ الأمر كله برجل أعمال ذي رؤية. إنه شخص يخلق استراتيجية أعمال تجارية ناجحة جداً وينفذها، وبعدها ينجح في الحصول على وضع مهيمن نسبياً في بعض الأسواق. ويؤدي وضع الهيمنة بدوره إلى نجاح كبير جداً وإلى النمو على مدى عدة سنوات، ويقود هذا النجاح - إذا لم تكن حذراً جداً - إلى عدد من الأشياء الأخرى التي تخلق في نهاية الأمر ثقافة تقلل قدر التغيير أو تقاومه.

يتمثل أحد هذه الأشياء في أن الإدارة تصبح أكثر غطرسة فيما يتعلق بروعتها الخاصة. ويعتقد أفرادها في مقولة «إننا ناجحون جداً، لا بد من أن نكون عباقرة». وهكذا يكفون عن سماع الآخرين؛ ويميلون نحو الانكفاء على أنفسهم. وتصبح الإدارة العليا أكثر غطرسة من الإدارة الوسطى ويميل أفرادها إلى جعل الأشياء تتمركز حولهم.

عندما تكبر بطريقة مجنونة، تكون هناك قرارات استراتيجية قليلة لا بد من اتخاذها والقليل جداً من التغير يكون جوهرياً، وهكذا دواليك. أما التحديات الكبيرة فهي كلها داخلية - أي توظيف الأفراد بقدر كاف من السرعة وبناء مصنع آخر بقدر كاف من السرعة - ويصبّ معظمها في مجال الخبرات الإدارية مع قدرتها على إبقاء الأمور تحت سيطرتها، وتصبح هذه الخبرة شيئاً ثميناً. وهكذا يبدو أن الموظفين الذين يمتلكون مثل هذه الخبرة هم الذين يحظون بالترقية، ولا تكتشف أن هؤلاء الموظفين يديرون المكان إلا بعد مضي وقت طويل. وتكتشف أنهم يثمنون الإدارة لا القيادة. ويبدأ هذا الوضع - فيما بعد - يصب في الثقافة التي تصبح بدورها متعجرفة وتركز على الداخل وعلى المدير، وهذا النوع من الثقافة يوقف التغيير؛ وتتطور كل هذه الأشياء لأنك كنت ناجحاً في الماضي.

هذا ما حدث لشركة زيروكس (Xerox) على سبيل المثال. لقد حققت شركة زيروكس نجاحاً كبيراً جداً في ستينيات القرن العشرين. وكانت منتجاتها من آلات النسخ المكتبية من طراز 914 أكثر المنتجات تحقيقاً للربح في تاريخ الأعمال التجارية في الولايات المتحدة الأمريكية. وهكذا عاشت الشركة فترة من النمو المثمر بقوة، ولكنها في الوقت نفسه مرت بتحول ثقافي مدمر؛ لقد أصبحت متعجرفة ومعزولة، وجعلت عملية صنع القرار مركزية، ولم تشجع إجراء التجارب، وأظهرت القليل من القدرة على احتمال المبادرات أو الأعمال القيادية التي تأتي من الصفوف الدنيا. وبعدها دخلت المنافسة اليابانية إلى المسرح في سبعينيات القرن العشرين وثمانينياته، فغيرت هذه المنافسة الطبيعة الكلية للأعمال التجارية في مجال آلات النسخ. وقد وقفت زيروكس تراقب الموقف وهي عاجزة نوعاً ما بعد أن هوى نصيبها من ريع مبيعات آلات النسخ في العالم من 82٪ إلى أقل من 40٪ في غضون ست سنوات فقط. وفشلت الشركة تماماً في استغلال الفرصة التي لاحت في مجال أجهزة الحاسوب الشخصية التي تم اختراعها - بشكل أو آخر - في "مركز بالو آلتو للبحوث (Palo Alto Research Center)" التابع لها، بينما كانت شركات مثل آبل كمبيوتر ستخدم بعض أفضل أفكار المركز. وفي الواقع يعتقد بعض الناس أنه لو لم تبذل زيروكس جهداً كبيراً لكي تغير ثقافتها بصورة رئيسية في الثمانينيات، لآل الأمر بها إلى إشهار إفلاسها.

الخطوات اللازمة للتحول الناجح

أوردت في كتابي **قيادة التغيير** (Leading Change) قائمة من ثماني خطوات مختلفة في أي جهد يبذل من أجل التحول الناجح. تبدأ هذه الخطوات برفع مستوى معدل المهمات العاجلة؛ لأن ما يجب على الأفراد عمله هو البدء في تركيز الاهتمام على بيانات الأداء وبيانات الصناعة. بعبارة أخرى، يجب عليهم النظر بموضوعية إلى عمل المؤسسة وإلى أين تتجه الصناعة على أمل أن يسفر دفع عدد كاف من الأفراد بغية النظر إلى الوضع الحقيقي عن واحد من أمرين: إما أن يقتنع هؤلاء الأفراد بأن هناك أزمة أو أن يبدؤوا في رؤية فرص كبرى لم تكن في مرمى نظرهم من قبل. وفي أي حالة من الحالتين سوف يرتفع معدل المهمات العاجلة، وفجأة تلوح لك فرصة تحريك الأشياء.

وتتمثل الخطوة التالية في تكوين تحالف موجه بعناية، أي مجموعة لها سلطة كافية لقيادة مجهود التغيير، ثم ينبغي عليك أن تطور رؤى واستراتيجية لتحقيقها، وعليك أن توصل هذه الرؤى بفاعلية إلى أنحاء المؤسسة كافة، ويجب عليك أن تمنح الأفراد سلطة تغيير الأنظمة والبنى التي تقف في طريق الرؤى، وينبغي أن تحقق بعض الانتصارات القصيرة الأجل حتى يبدأ العاملون في رؤية تحسينات ظاهرة للعيان، وحتى يتم التعرف على العاملين وتتم مكافأتهم على الدور الذي قاموا به في إنجاز التحسينات.

تأتي بعد ذلك مهمة تعزيز المصداقية التي نتجت عن الانتصارات القصيرة الأجل لتحقيق مزيد من التغيير. وأخيراً، يجب أن تضمن أن تصبح جزءاً أساسياً في الثقافة الجديدة. ويمثل هذا الأمر في كليته عملية معقدة وصعبة، ويستغرق وقتاً طويلاً؛ ولكنه أمر شرع الناس يتعلمون فعله على نحو متزايد.

بالطبع، إن أفضل طريقة للتعامل مع الثقافة هي ألا تسمح أبداً بانهيارها في المقام الأول؛ أي أن تعترض انهيارها بألا تدعها تصل إلى النقطة التي تفضي بك إلى ثقافة تتسم بكونها بيروقراطية ومركزية ومتغطرسة وداخلية التركيز. وهو أمر يمكن القيام به. لقد استطاعت هيولت باكارد حتى الآن تفادي هذا النوع من الثقافة، وحدد بعض الذين في القمة - عن طريق الحدس أو بطريقة أخرى - هذه المسألة المتعلقة بالثقافة وأولوها اهتمامهم؛ فأخذوا يبحثون عن العلامات التي توجه المعايير أو القيم المشتركة في الاتجاه الرديء، وعندما رأوا تلك العلامات اتخذوا إجراء لمحاولة وقف التحرك.

وبات الأمر شبيهاً بأي شيء آخر في الحياة. فكلما أضحى الناس أكثر إدراكاً لطبيعة المشكلات المحتملة، أمسوا أكثر مراقبة لها. ومن ثم، عندما يرون أي علامات سيئة، فإنهم يكونون في وضع جيد لتفادي تلك المشكلات قبل حدوثها فعلاً.

قيادات القرن الحادي والعشرين

إن المدير التنفيذي العادي لشركة كبرى ربما يتعامل في يوم عادي مع نحو 20 موظفاً من بين - لنفترض - 50 ألف موظف. وإذا كان هذا هو الواقع، فلا توجد طريقة

يستطيع بها هذا الشخص قيادة كل العاملين في المؤسسة أو التأثير فيهم بشكل مباشر عبر الاتصال الشخصي، وهو ما يحدث في الشركات الصغيرة. ومعظم العمل القيادي يجب أن يأتي بشكل غير مباشر عن طريق البيئة. وكل عنصر قوي في البيئة - العنصر الذي يصبح مشكلة ضخمة إذا كان الأمر خطأ، أو مؤثراً قوياً إذا كان الأمر صحيحاً - يشكل ثقافة. هكذا نجد، على الأقل فيما يخص الشركة الكبيرة، أن المدير التنفيذي غالباً ما يأتي تأثيره الأكبر في النتائج عن طريق ثقافة الشركة.

وتتلخص المشكلة في أننا طورنا أربعة أو خمسة أجيال من المسؤولين التنفيذيين الذين يعرفون في الإدارة قدراً أكبر كثيراً من معرفتهم في القيادة. ومن حسن الطالع أن هذا الأمر قد بدأ يتغير.

واليوم، إذا راقبت مناقشات الخلافة التي تدور داخل الشركات، تكتشف أن هناك الكثير من الحساسية في المتوسط تتعلق بما إذا كان هؤلاء المرشحون يعرفون أي شيء عن القيادة - كشيء مناقض لكونهم مجرد مديرين جيدين - عما كان ممكناً قبل عشر سنوات، وحساسية من غير حدود عما كان ممكناً قبل عشرين سنة. إذن نحن نتغير.

ولكن لا يزال الواقع هو أن لدينا عدداً أكبر بكثير من العاملين الذين يعرفون في الإدارة أكثر مما يعرفون في القيادة. وهذه قضية كبيرة لأن المدير الجيد أو القيادي البائس لا يكون جيداً جداً في التعامل مع قضايا الثقافة. ذلك أن المديرين يعملون عن طريق البنى الرسمية والنظم والإجراءات والقوانين. هذه هي أدوات التأثير التي يملكونها، ولكن للثقافة أدوات أخرى.

من ناحية ثانية، عادة ما يفهم القادة الثقافة بإحساسهم؛ فإلى جانب ما لهم من تأثير مباشر على الناس عن طريق الاتصالات التي يقومون بها، فإنهم دائماً تقريباً يتصفون بالحساسية بالنسبة إلى التأثيرات الثقافية. إنهم يهتمون بخلق نوع من الثقافة يعتقدون أنها ملائمة بالنسبة إلى أي شيء يحاولون تحقيقه.

إذن، ما نحتاج إليه في المستقبل هو إيجاد عدد أكبر من الذين يعرفون شيئاً عن القيادة. ويرجع السبب إلى حقيقة أنه إذا نشأ عندنا جيل آخر من الأفراد الذين يديرون العمل في شركاتنا الكبيرة كمديرين فقط، فإنهم لن ينتجوا أنواع الثقافات الضرورية للتكيف مع القرن الحادي والعشرين الذي يتغير بسرعة.

ثمة الكثير من القدوات لهذا النوع من القيادة، على الرغم من أننا لا نجد كثيراً من القيادات "المهيبة". دعني أذكر لك بعض الناس الذين أحب ذكرهم كقدوات مثيرة للاهتمام عندما أتحدث.

من الواضح أن هناك جاك ويلتش (Jack Welch) من شركة جنرال إلكتريك، ثم هناك كونوسوك ماتسوشيتا (Konosuke Matsushita). وواحد آخر أحب الحديث عنه هو السير جون هارفي جونز (John Harvey- Jones) من شركة آي سي آي (ICI). وهناك ماري كاي آش (Mary Kay Ash) من شركة ماري كاي كوزمتكس (Mary Kay Cosmetics) في الولايات المتحدة الأمريكية. ومايك هاربر (Mike Harper) الذي كان مديراً لشركة كوناجرا (ConAgra) لعدد من السنوات، والذي أنهى الآن تقاعده لكي يدير شركة آر جي آر نابيسكو (RJR Nabisco). ثم هناك كازيو إناموري (Kazuo Inamori) الذي أسس شركة كيوسيرا (Kyocera) اليابانية للإلكترونيات. هؤلاء يمثلون نوعاً من الناس الذين أعتقد أنهم قدوات رئيسية.

إن ما يجعل هؤلاء الناس مهمين جداً هو أنهم قادة جيدون جداً؛ ففي عالم لايزال يهيمن عليه المديرون، يعرف هؤلاء شيئاً عن القيادة. إنهم يعرفون شيئاً عن تحدي الوضع الراهن؛ وعن تطوير رؤى ذات معنى في ضوء الحقائق الاقتصادية، وعن الكيفية التي تخلق استراتيجيات لتحقيق تلك الرؤى. إنهم لا يقاومون الاتصال؛ ويعرفون حاجتهم إلى إقناع من هم فوقهم ومن هم أدنى منهم ومن هم خارج المؤسسة وفي كل مكان فيها، على فهم تلك الرؤى والإيمان بها. وهم ملزمون بتفويض السلطة للآخرين؛ فهم يدركون أن عليهم تخويل الأفراد ما يكفي من السلطة حتى يتمكنوا من خلق تلك الرؤى وتنفيذها بنشاط.

دعنا نواجه الأمر، ذلك الوضع يمثل الاستثناء، وليس القاعدة. إنه ليس القاعدة في مجال الأعمال التجارية، ومن المؤكد على الأغلب أنه ليس القاعدة خارج مجال الأعمال، أي في الأعمال غير الربحية وفي الصحة وفي التعليم، أو في عالم الحكومة الذي يعد أكثر سوءاً.

ابتكار تحالف موجّه

إن إحداث تغيير رئيسي في مؤسسة ما لا يعني تعيين قائد كاريزمي واحد فحسب. إنك تحتاج إلى مجموعة، أو فريق، حتى تكون قادراً على إحداث التغيير، إذ لا يكون الشخص الواحد – حتى القائد الكاريزمي الرائع – قوياً بما فيه الكفاية لإحداث هذا كله.

والأهم من هذا كله، أنه في محاولتي لتوضيح الأمر في كتاب **ثقافة الشركات والأداء** (Corporate Culture and Performance)، نجد أن نوع الثقافات التي نتحدث عنها؛ أي التي تستطيع الاستمرار والازدهار في بيئة سريعة التغيير، هي ثقافات تحاول خلق الكثير من النواحي القيادية ورعايتها في أعلى البنية الهرمية وأسفلها. وهذا يعني أنك تحصل في نهاية الأمر على طبقات متعددة في أدوار القيادة. ولكنه لا يعني أن 60 شخصاً أو 6000 شخص يحاولون تبوء منصب المدير التنفيذي. إنه يعني ببساطة أنه مهما كانت وظائف الأفراد، فإنهم ينظرون إلى دورهم ليس فقط كدور يقتضي عمل الأشياء كما هي مصممة اليوم، ولكن كدور يقتضي معرفة الطريقة التي يجب أن تعمل بها هذه الأشياء غداً. دور يقتضي توضيح الرؤى بالنسبة إلى وظائفهم الصغيرة أو أقسامهم الصغيرة أو مكاتبهم الصغيرة، وضم اللاعبين الملائمين إلى الفريق لتنفيذ تلك الرؤى. ثم بعد ذلك خلق ظروف تفوض السلطة للأفراد من حولهم ليس فقط للخروج بنتائج جيدة على المدى القصير، ولكن لإنتاج المستقبل الأفضل الذي رسموا صورته.

طالما بقيت لديك قيادة في القمة توفر رؤية شاملة يستطيع هؤلاء الأفراد أن يربطوا بها رؤاهم الأصغر حجماً، فإنه يمكن أن يصبح لديك موظفون كثيرون مختلفون، في المناصب العليا والدنيا في المؤسسة، يؤدون أدواراً قيادية ومنسجمة.

إن الناس الذين يظنون القادة أفراداً مستقلين للغاية غالباً ما لا يستطيعون تصور مؤسسة تزخر بالقادة. إنهم يفترضون أن كل القادة سوف يخوضون صراعات ضد بعضهم طوال الوقت. بالفعل، يمكن أن يحدث هذا إذا لم يكن لديك فريق قوي في القمة له رؤى سامية ويصيب نجاحاً في تسويق هذه الرؤى بين الآخرين. فإذا كان عندك أمثلة ونماذج إدارية ضعيفة في القمة، وقلة من القادة الأقوياء المستقلين يعملون في ظل هذه النماذج والأمثلة الإدارية، فإن ما يجلبه عليك هذا الوضع في النهاية هو كثير من الصراعات ودرجة ما من الفوضى. ولكن إذا كان لديك قادة جيدون في القمة، وكانوا ناجحين في تدعيم صفوف الأفراد الذين يعملون تحت قيادتهم، حينذاك تستطيع أن تحصل على كم هائل من القادة في مختلف أنحاء المؤسسة يصبون جميعهم في الاتجاه نفسه. في مثل هذه الظروف، لن تكون لديك قوة دافعة مركزية واحدة فحسب، وإنما المئات بل الآلاف من المحركات الصغيرة في أرجاء المؤسسة ككل. ويعني هذا بدوره - إذا كان الجميع يعملون واحداً تلو الآخر - أن النظام الكلي قوي جداً.

*** كيف تشجع هؤلاء القادة المحتملين على أن يبدؤوا التصرف فعلياً كقادة؟**

إن أول شيء يمكن أن تفعله هو مساعدتهم على توضيح ماهية القيادة، ولماذا هي مهمة بالنسبة إليهم، وليس فقط بالنسبة إلى العالم والشركة. ثم تضع بعد ذلك مرآة لتذكرهم بأنهم لم يحققوا تماماً قدرتهم الكامنة بعد، وتعطيهم دليلاً على أن الناس يمكنهم أن يتطوروا إذا كانت لديهم القدرة الكامنة.

سوف يساعد كل ذلك على خلق الدافع الذي يجعل الناس ينهضون لكي يبدؤوا محاولة إنجاز شيء، ولكي يتعلموا، مع مرور الزمن، أي شيء يحتاجون لتعلمه حتى يرتقوا بقواهم الكامنة إلى المستوى الأمثل.

والشيء الآخر الذي ينبغي عليك إنجازه، بالطبع، هو العمل مع الشركات لكي توقفها عن أداء دور المؤسسات التي تقتل القيادة. لقد خلقنا بيروقراطيات في القرنين التاسع عشر والعشرين اتصفت بالقسوة الشديدة جداً على القيادة؛ ولم تنجز أي شيء لتشجيع الناس على تولي القيادة، ولم تفعل أي شيء لترعى القيادة. على العكس من

ذلك تماماً، فأينما وضعت الناس في وظائف محصورة ومقيدة وأخضعتهم لإدارة صغيرة، فإنك لم تنجز أي شيء لمساعدتهم على التطور بصفتهم قادة.

هكذا يكون أمامنا إصلاحات شتى في المؤسسات لجعلها أنظمة تحتضن القيادة بقدر أكبر، وتعمل مع الأفراد لمساعدتهم على فهم أفضل لماهية القيادة وسبب أهميتها، وذلك حتى تتمكن من دفع الناس للشروع في العمل والاستفادة من الخصائص القيادية الكامنة فيهم.

*** كيف يبدأ القائد في ابتكار ثقافة تتيح للناس الذين ينتمون إلى جنسيات وخلفيات واسعة الاختلاف أن يعملوا معاً في إطارها بشكل مريح؟**

هذا أمر سهل جداً. أنت لا تناشد الثقافات الوطنية بل تناشد الطبيعة الإنسانية. تذكر أننا جميعاً نملك الحمض النووي الرايبوزي المنقوص الأكسجين "دي إن إيه" (DNA) نفسه. وأنا لا يهمني إذا كنت تسكن في بكين أو كوالالمبور أو هيوستن، فكلهم يتشكلون من الحمض النووي نفسه. وعلى الرغم من أن الثقافات الوطنية تخلق بكل تأكيد مجموعات مختلفة ومتنوعة في مظاهر مهمة، فإن هناك شيئاً إنسانياً نشترك فيه جميعاً. ولكي تستطيع أن تحشد مجموعة شديدة التنوع من الناس ذوي الجنسيات المتباينة مع بعضها البعض، أعتقد أن عليك اللجوء إلى العنصر الإنساني المشترك؛ وهذا شيء من الممكن عمله إلى حد كبير.

لقد ذكرت كازيو إناموري (Kazuo Inamori) الرجل الذي أنشأ شركة كيوسيرا (Kyocera)، وقد قامت إحدى محطات التلفزيون الأمريكية بتوثيق قصته وقصة شركته ربما قبل عقد أو أكثر، ومازلت أذكر خمس دقائق من شريط فيديو تم تصويره عندما زارت المحطة مصنعه في سان دييجو. كان مقر العمل وبيئته خليطاً من اليابانيين والفلبينيين والأمريكيين الأفارقة والأمريكيين البيض، وكان مدير المصنع يهودياً أمريكياً. وظل الموقع بكامله يعمل بطريقة جميلة، لأنه كان هناك نوع من رؤية سامية في هذا المشروع تنقل إلى الناس ولا يربطها أي شيء بالثقافة الوطنية. بدلاً من ذلك، كانت تربطهم أشياء كثيرة تذكرهم بحقيقة كونهم بشراً.

إناموري قائد، مثل ماتسوشيتا، تدبر كثيراً في طبيعة المشروع وتفكر في طبيعة الناس وفي ما يشكل فلسفة إدارية ملائمة؛ وليس هناك أي شيء "ياباني" في ذلك. في الحقيقة يفكر الياباني أحياناً في أنه شخص غريب، وأن جوهر فلسفته موجه لشيء ما في الطبيعة الإنسانية. بعدها يغرس هذه الأفكار في عقد التوظيف النفسي الضمني الذي يربطه بالموظفين، وينتهي به الأمر إلى هذه الزمرة الشديدة التنوع من الناس - على الأقل سطحياً - التي يعمل كل أفرادها معاً بطريقة جيدة إلى حد بعيد.

سوف أعطي مثالاً آخر. في أوائل الثمانينيات من القرن العشرين، حاولت الخطوط الجوية البريطانية بريتيش إيروايز (British Airways) والخطوط الجوية السويدية ساس (SAS) - وكانت الأولى تحت رئاسة اللورد كنج (Lord King) ثم السير كولين مارشال (Colin Marshal) والأخيرة تحت رئاسة جان كارلزون (Jan Carlzon) - تغيير ثقافتيهما كشركتين حتى تعدا نفسيهما لبيئة خطوط جوية معولمة وأكثر تنافسية. وكان من أوائل الأمور التي قامتا بها - وهي أمور غير عادية - هو أن كلتيهما أنفقت ثروة صغيرة على بعض برامج التدريب. وقامت شركة استشارية دانماركية صغيرة تدعى تايم مانجر إنترناشونال (Time Manager International) بتصميم برامج التدريب. لم يطلق على الحلقة الدراسية عنوان «الزبون يأتي أولاً»؛ بل «الناس تأتي أولاً». هكذا ارتقت الشركتان إلى مستوى أعلى وراء مجال التركيز على الثقافات الوطنية ونحو شيء اعتقدتا أن الناس سوف تنجذب إليه بغض النظر عن الجنسية أو وظيفة الأعمال التجارية. وتذكر، أنه في حالة كل من ساس والخطوط الجوية البريطانية، لم يبدُ الأمر وكأن موظفي الشركتين من أمة واحدة. من الواضح أن هناك كثيراً من البريطانيين في الخطوط الجوية البريطانية والكثير من السويديين في ساس، ولكن كلتيهما توظف الكثير من الجنسيات الأخرى لأنهما تعملان حول العالم. وما فكرتا فيه يتلخص في أن طريقة اجتذاب كل هؤلاء الناس لا تقتصر على إعطاء الزبائن الأولوية - على الرغم من أن هذه هي الرسالة التي كان اهتمامهما منصباً عليها - بل على إعطاء الأولوية للناس، لأنهما اعتقدتا أن كل شخص يمكن أن يرتبط بهذا المستوى النفسي العميق. وإلى هذا المستوى كانتا ترفقان رسائل تتعلق بالزبائن إلى حد أكثر.

ثقافة الشركات في المنظمة الجديدة

عندما تصبح المنظمات بلا حدود (Boundaryless) على نحو متزايد، وموزعة ومرتبطة شبكياً مع الشركات الأخرى، فلن تنشأ الثقافات بسرعة أو بسهولة بقدر مساو تماماً للسرعة والسهولة التي كانت تنشأ بها في الماضي. وتميل الثقافات نحو تطوير قوة وكثافة معينتين بقدر أكبر كثيراً من السهولة عندما يكون كل الموظفين معاً في المكتب نفسه. وعندما توزعهم على أكثر من عشرة مكاتب يحدث هذا ببطء أكثر ولا تصبح الثقافة كثيفة بالضرورة. وهكذا إذا كانت المعلومات وتقنية الاتصالات تحركنا بقدر متزايد نحو عدم جمع الناس معاً في المكتب نفسه، فقد تتوقع بشكل منطقي أن تتطور الثقافات تلقائياً بقدر من السرعة والكثافة مماثل لما اعتدنا في القرن العشرين.

غير أنك سوف تتساءل عندئذ: «هل هذا جيد أم سيئ؟» وأعتقد أن الأمر يشبه معظم الأشياء؛ وربما يكون مختلطاً. هذا يعني أن الأمر ليس جيداً كله أو سيئاً كله. وأحسب أن الحقيقة القائلة إن الثقافات لا تصبح قوية بسهولة شديدة، سوف يعني أن الأعراض التي تحدثنا عنها سابقاً سوف تحدث بقدر أقل من السهولة أيضاً؛ وهذا أمر جيد.

إذا استعنا بما نسبته 50٪ من قوة العمل من مصادر خارجية، إذن سيصبح عندنا 50 ألفاً من الموظفين بدلاً من 100 ألف. وربما يكون الـ 50 ألفاً المتبقون أكثر تشتتاً مما هم اليوم لأن بعضهم لن يعمل في المكتب طوال الوقت. ولكن مع ذلك، سيكون لديك مجموعات ضخمة من الناس حولك، مما يعني أن المبادئ التي كنا نناقشها ستبقى. إن الثقافة بالنسبة إلى سفينة القيادة – سواء كان في سفينة القيادة هذه 50 ألفاً أو 100 ألف من الأفراد – سوف تمسي مهمة بالمعنى الذي كنا نتحدث عنه.

يمكنك بطريقة ما أن تجادل، باستخدام المنطق نفسه، بأنه سوف يقع هناك تطور؛ لأنه – لنواجه الأمر – إذا كانت لديك ثقافة لا تدفعك إلى التغيير، فإن تغييرها عندما يعمل لديك 100 ألف من الموظفين، سيكون أكثر صعوبة منه عندما يتبقى لديك 50 ألفاً منهم، لأن الزيادة في الكم تجعل هذا الأمر صعباً. إذن بتقليص الأشياء، بهذا المعنى، تستطيع أن تجعل تغيير السيئ إلى شيء جيد أمراً أكثر سهولة.

ولكن تذكر أن كل هذه التوابع التي تدور في فلك سفينة القيادة تتطلب قيادة جيدة أيضاً؛ وقيادة تكون حساسة مع القضايا الثقافية حتى تستطيع خلق ثقافات قادرة على التكيف مع التوابع. واليوم، إذا وضعت شخصاً واحداً جيداً في موقع المسؤولية في شركة كبيرة، وكان يفهم الثقافة، فإنه سوف يشرع في العمل على خلق معايير وقيم أكثر قابلية للتكيف. في المستقبل، مع وجود سفينة قيادة أصغر وفي ظل كل هذه التوابع، لن ينجح شخص واحد في أداء المهمة. وكل تابع من هذه التوابع سيكون لديه شخص ما أو مجموعة ما لها إحساس بالثقافة. هكذا نجد أننا عدنا إلى مسألة "تعدد القادة" مرة أخرى.

*** ما الذي يستطيع القادة عمله الآن للتأكد من أن ثقافة شركتهم سوف تكون مصدر قوة استراتيجياً بدلاً من أن تكون مرتكزاً للتغير؟**

أعتقد أن البداية تتمثل في التقييم الواقعي لطبيعة هذه الثقافة في الوقت الراهن. وهذا يرجع إلى حقيقة أنك إذا عشت في ثقافة ما كل حياتك وعملت فيها، فإن جلوسك أمام أوراق لتكتب عليها ما تعتقد أنه طبيعة هذه الثقافة، حتى إذا كنت شخصاً ذكياً، لن يوصلك بالضرورة إلى إجابة. إذن ينبغي عليك أن تجد طريقة أكثر موضوعية حتى تتمكن من محاولة تقييم طبيعة الثقافة الراهنة؛ وهذه هي الخطوة الأولى.

أما الخطوة الثانية، فهي أن تتأمل هذه الثقافة وتسأل نفسك - مسلماً بالطريقة التي يبدو أن البيئة تتطور بها في القرن الحادي والعشرين وبخاصة إذا كنت ترى أن البيئة ستكون أكثر اضطراباً - هل ستكون هذه الثقافة مصدر قوة أو مرساة في هذه البيئة؟ وإذا كانت الإجابة "مصدر قوة"، فالمباراة حينذاك هي المحافظة عليها، وعدم تركها تفلت من بين يديك، وألا تدعها تغوص في تلك الأعراض القذرة. وإذا كانت الإجابة "مرساة"، أو "مرساة كامنة"، وقتها تكون المباراة: ما هي الخطوات التي نستطيع القيام بها على مر الزمان لكي نغير ثقافة المرساة إلى ثقافة أكثر قابلية للتكيف؟ ما هي الممارسات التي ينبغي أن تتغير؟ وبعدها نخلص إلى عملية التحول التي تتكون من الخطوات الثماني التي تحدثت عنها فيما سلف، وهي مصممة لكي تساعد المؤسسات

على تغيير الممارسات السيئة إلى ممارسات جيدة؛ ثم نستقر في نهاية الأمر في ثقافة جديدة ومختلفة.

إن خلق ثقافة قابلة للتكيف يعتبر أمراً صعباً إذا لم تكن هذه الثقافة موجودة أصلاً؛ ولكن البديل يتمثل في أن تسحقك بيئة الأعمال المتصفة بالاضطراب المتزايد.

إعادة التفكير في الأسواق

التركيز في عالم مبهم

آل ريس و جاك تروت

رسم خريطة سوق المستقبل

فيليب كوتلر

التركيز في عالم مبهم

آل ريس و جاك تروت

ريس: ستكون التجارة العالمية هي النزعة الرئيسية التي تميز استراتيجية التسويق في القرن الحادي والعشرين. ويرجع السبب في ذلك إلى أنه من المؤكد أن العالم أخذ يصبح اقتصاداً عالمياً وسوقاً عالمية.

انظر إلى صناعة الحاسوب، لقد أصبح نظام التشغيل "ويندوز" المعيار في أوربا بالقدر نفسه الذي هو عليه في أمريكا الجنوبية والشرق الأقصى. إن المنتجات والعلامات التجارية (الماركات) تطوف حول العالم. ولنأخذ مثلاً شفرات الحلاقة؛ لقد طرحت شركة جيليت شفرات "جيليت سينسور" (Gillet Sensor) بالتزامن في 19 دولة.

تروت: هذا يعني أن الأمور ستغدو أكثر قسوة، ومع انتشار المنافسة على نطاق عالمي، سيلاحق كل شخص أعمال الشخص الآخر. وأعتقد أن القرن الحادي والعشرين سيجعل القرن العشرين يبدو كحفلة شاي.

تدبر في ما يحدث في آسيا الآن، لقد أدرك الآسيويون حقيقتين تتعلقان بالاقتصاد العالمي.

أولاً، إن الاقتصاد العالمي في جوهره يعني الأسواق المفتوحة والمنافسة. أما الرابحون فهم تلك الشركات والدول التي تفهم المنافسة بشكل أفضل، وتفهم أيضاً كيفية تفادي الوقوع فريسة للقوى التي تنافسها، بينما تستغل نقاط ضعف هؤلاء المنافسين. وتعتبر الأخطاء شيئاً مكلفاً في هذه العملية.

لنأخذ مشكلة كوريا الجنوبية مثالاً: إذ بينما أثبتت أنها تستطيع أن تصنع المنتجات الإلكترونية والسيارات، فإنها لم تظهر أي قدرة على أن تبيع هذه المنتجات بأسعار مربحة. إذن إذا صنعت شيئاً فإن السوق العالمية لن تشتريه بالضرورة.

ثانياً، إن الاقتصاد العالمي يتمحور حول المديرين والقادة ذوي المهارة؛ ففي عالم تسوده المنافسة، يجب أن تعرف ما تقوم بعمله، ولا توجد إلا مساحة صغيرة لقيمة الشركة أو الدولة، أي لـ "الذات" الخاصة بها، وستعاقبك السوق على ما ترتكب من أخطاء؛ ولذلك يجب تفادي هذه الأخطاء. ويمكن النظر إلى الوضع الحالي للمشكلات الاقتصادية التي ألمت بالنمور الآسيوية على أساس أنها نتيجة للإدارة السيئة والمشروعات التي تشكل "الذات" قوة الدفع فيها.

ريس: سترى تغيرات هائلة تحدث كاستجابة لهذه التطورات العالمية. مثلاً، ماذا سيحدث لبرنامجك التسويقي مع ارتفاع حصتك في السوق إلى الضعف أو ثلاثة أضعاف أو أربعة؟ ماذا سيحدث عندما تتوسع سوقك لتشمل العالم كله بدلاً من أن تقتصر على دولتك منفردة أو منطقتك الاقتصادية؟

ربما يقول المنطق إنك تحتاج إلى خط إنتاج أوسع لكي تخدم العالم. وربما تقول أنت: «حسناً، يريد الألمان أن يكون لمنتجنا هذه الصفة، ويريد الفرنسيون شيئاً مختلفاً بينما يريد الإنجليز شيئاً آخر.. إذن يجب توسيع خط إنتاجنا».

إن ما يجب أن يحدث هو العكس تماماً؛ فمن الناحية النظرية، كلما كبرت السوق وجب عليك أن تكون أكثر تخصصاً إذا أردت النجاح.

دعوني أعط مثالاً مقارناً، إذا كنت تعيش في مدينة صغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، في مكان ما في الغرب، وفي مجتمع يتكون من 100 شخص، فسيكون هناك محل تجاري واحد. وتكتب على اللافتة "السوق التجارية العامة". وسيقع في مقدمة المحل، محطة لبيع الوقود، بينما يبيع في الداخل الطعام والملابس والأحذية وسكاكين الصيد والبنادق.. سيبيع كل شيء.

أما إذا كنت تعيش في نيويورك وفتحت محلاً تجارياً عاماً مثل ذلك فإنك ستخسر وتفلس. والسبب يرجع إلى أنك تجد في المدينة الكبيرة محطات الوقود ومحلات بيع الملابس ومحلات بيع الطعام... إلخ. بعبارة أخرى، كلما اتسعت السوق وجب عليك أن تكون أكثر تخصصاً لكي تحقق النجاح؛ وهذا يصدق على تجارة التجزئة وعلى كل صناعة.

ومع انتقال التسويق إلى المزيد من العالمية في القرن الحادي والعشرين، فإن كل الشركات الكبرى المتنوعة في العالم، مثل تايم وورنرز (Time Warners) وماشين بولز (Machine Bulls) وأوليفيتيس (Olivettis) وجنرال إلكتريكس (General Electrics) ستجد أنفسها ترزح تحت ضغوط هائلة.

انظر إلى أوربا حيث تجد كثيراً من الشركات مثل سيمنز (Siemens) وفيليبس (Philips) وأوليفيتي (Olivetti). مع تحوّل هذه الشركات إلى العالمية، أعتقد أنها أخذت تفقد مبدأ التخصص لأنني لا أرى أي تقليص في خطوط الإنتاج. خذ أوليفيتي مثلاً؛ عندما تكون إيطاليا فقط هي سوقك التي تتألف من 58 مليون نسمة، فخط الإنتاج الواسع يكون شيئاً جيداً؛ ولكن عندما تكون سوقك هي العالم كله فخط الإنتاج الواسع يصبح خطيراً جداً.

*** إذن ماذا تقترحان على هذه الشركات الكبيرة المتنوعة أن تفعله؟**

ريس: أن تصبح أكثر تركيزاً قبل فوات الأوان.

خذ آي بي أم مثلاً، وهي شركة تعمل في كل المجالات. لقد دخلت آي بي أم في مجال أجهزة الحاسوب الشخصية ومحطات الأعمال وأجهزة الحاسوب المتوسطة وأجهزة الحاسوب العملاقة وبرمجيات الشبكات. وقد قامت بغزوة كبرى في مجال تجارة البرمجيات عندما اشترت شركة لوتس ديفيلوبمنت كوربوريشن (Lotus Development Corporation). وتمتلك إلى جانب شركة سيرز (Sears)، شركة بروديجي (Prodigy) وهي شركة لتقديم خدمات الشبكة.

هل ينبغي على آي بي أم تفكيك كل هذه الوحدات إلى شركات صغيرة حتى تصبح أكثر قدرة على الأعمال التجارية الصغيرة؟ لا، إن اللامركزية لا تجدي هنا أيضاً.

إن ما يجب على آي بي أم عمله هو التخلص من كل الأشياء التي تقع خارج نطاق خط إنتاجها، وأن تركز على الجوانب حيث يوجد مستقبلها الحقيقي.

لو كنت أدير شركة آي بي أم، فسأركز على نظم الحاسوب التي تؤدي الخدمات الحاسمة في مجال العميل - الخادم والمهمة - وأنظمة الحاسوب الخاصة بالشركات الكبيرة. وسأخرج من مجال أجهزة الحاسوب المنزلية والشخصية والبرمجيات وكل هذه الأشياء الأخرى.

بالطبع، توجد مزايا في امتلاك أشكال من الوحدات داخل الشركات أو المؤسسات تكون أكثر مرونة وأكثر قابلية للأعمال التي تتصف بروح المبادرة، وتعتبر إيه بي بي (ABB) مثالاً نموذجياً هنا. ربما يستطيع هذا النوع من الشركات أن يجعلك قادراً على تحقيق الأرباح لمدة عقد أو نحو ذلك.

ولكن على المدى الطويل، فإن شركات من مثل إيه بي بي ستكون فقط شكلاً آخر من الشركات المختلطة. إن الأمر أشبه ما يكون بوضع ضمادة الإسعافات الأولية على المشكلة. وعلى المدى الطويل، ستكون حتى تلك الشركات المختلطة الواسعة المجال - برغم أنها تتمتع بالمرونة والكفاءة - عرضة للمشكلات. هذا هو السبب الذي جعلني أعنون آخر كتاب نشرته بـ **التركيز: مستقبل شركتك يعتمد عليه** (Focus: The future of your company depends on it).

بينما تصبح الأعمال التجارية أكثر عالمية، ينبغي عليك تضييق مجال تركيزك على شريحة محددة من السوق العالمية. وإذا قطعت شوطاً أبعد من ذلك، ينبغي عليك أن تحاول التركيز على شيء واحد.

تروت: تماماً، لا يمكن أن تكون مشوشاً جداً؛ وهذا ما يحدث غالباً. إن كثيراً من الشركات تدخل نفسها في حالة من الارتباك الشديد، والتنوع الشديد، والانتشار الشديد. ولكن يجب أن تركز على شيء؛ يجب أن تبقى واضحاً في الذهن.

*** لماذا تميل الشركات نحو حالة من التشويش الشديد فيما يتعلق بوضعها؟ لماذا تبدأ في الغالب بداية جيدة جداً ثم تفقد تركيزها في مرحلة تالية؟**

ريس: إن المثال الذي أسوقه هنا هو دورة المياه. تبدأ دورة المياه وهي نظيفة ومرتبة وبمرور الزمن تفسد وتدخل في حالة من الفوضى الكاملة.

ثمة قانون طبيعي يسمى "الأنتروبيا" (Entropy) أي التردي. في عالم الطبيعة تتحرك الأشياء من النظام إلى الفوضى. وتعني الأنتروبيا في الشركة الشيء نفسه: أي يمكن بكل سهولة الانتقال من النظام إلى الفوضى.

ويمكن لشركة مثل فولفو (Volvo) أن تركز بشكل ضيق على السلامة. ولكن إذا لم يكن هناك شخص في القمة يصرخ «السلامة، السلامة، السلامة» في كل يوم على مدى العقد التالي، فستكون هناك شركة تصنيع متنوعة جداً تشمل كل الأشياء الذاتية الحركة. وفي الحقيقة هذا هو ما يحدث تماماً؛ فقد أعلنت شركة فولفو، إلى جانب شركة إنجليزية، أنها تخطط لإنفاق 200 مليون دولار أمريكي لتصنيع سيارات فولفو رياضية ذات بابين وأسقف قابلة للطي.

يحدث هذا الأمر كل يوم، فكل شركة أعرفها تفكر في هذا الاتجاه. فبدلاً من تضييق التركيز والتصدي لشيء محدد، فإن هذه الشركات تفكر في توسيع مجال هذا التركيز لزيادة حجم العمل؛ مثل فولفو «إذا كنا نستطيع بيع سيارات آمنة، فربما نستطيع بيع سيارات غير آمنة».

إعادة التفكير في المكانة

تروت: أكملت مؤخراً تتمة لكتاب «التموضع» (Positioning) بعنوان **التموضع الجديد** (The New Positioning). ويرجع السبب في ذلك إلى حقيقة أنه بينما يستعمل الكثير من الناس كلمة التموضع، فإن القليلين يفهمون حقيقة ما نتحدث عنه حتى بعد كل هذا الوقت؛ حقيقة أن الإدراك هو الذي يصنعك أو يسحقك بالفعل؛ أي إنك تكسب أو تخسر في ذهن زبونك أو توقعاته. ومهمة التمكن من ذهن زبائنك تعد عملية صعبة للغاية.

ويتلخص الأمر هنا في أن هذه المهمة ستصبح أكثر صعوبة. عندما صدر كتاب **التموضع** لأول مرة، فقد كتبنا عن مجتمع كثيف الاتصالات في السوق الأمريكية.

حسناً، خمن ماذا حدث؟ إننا ما زلنا في مرحلة الإحماء فقط! كان هناك الكثير فيما يتعلق بالاتصالات لم يخطر حتى برؤانا المستقبلية وقتها، مثل طرق المعلومات السريعة وبعض تقنيات الاتصالات المتاحة الآن.

لم نتصور مثلاً القنوات التلفزيونية الخمسمئة التي يتحدثون عنها. ولم نتصور كذلك العدد الكبير من الأقمار الصناعية الذي كان في طريقه ليحيط بالكرة الأرضية، ولا الكيفية التي ينتقل بها باقي العالم إلى مرحلة من الزيادة المفرطة في الاتصالات. إذن، الشيء الذي بدأنا في رؤيته هو أن هذه الحالة من فرط الاتصالات برمتها آخذة في الانتشار بسرعة. ونحن في طريقنا إلى أن نصبح عالماً يعاني الإفراط في الاتصالات لا مجتمعاً يعاني الإفراط في الاتصالات!

يعتبر التغير الآن عاملاً كبيراً أيضاً، فنحن لم نكتب كثيراً عن التغيير في التموضع. وهذا يخلق تحدياً جديداً بالكامل الآن لأن ما يجب عليك التعامل معه حقيقة في لعبة التغيير هذه هو شيء أسميه إعادة التموضع. ستصبح هذه الكلمة كلمة كبيرة في السنوات القادمة.

ويبين الجزء الأوسط من كتابي **التموضع الجديد** أن إعادة التموضع تتم في اتجاهين في السوق الأمريكية؛ الاتجاه الأول عندما تعود الشركة إلى جذورها، وهو يختص بتلك الشركات التي انحرفت بعيداً عما كانت تمثله أساساً.

لقد دخلت شركات كثيرة في متاعب في الماضي بسبب وجود كثير من المنتجات التي تحمل أسماءها، أو ربما لأنها سعت وراء الكثير من الأعمال التجارية المختلفة. لقد أرادت أن تدخل عالم هذه الأعمال وتلك، الأمر الذي سبب لها مشكلات هائلة. كان التنويع شيئاً مفزعاً بالنسبة إلى الكثير من الشركات؛ لذا، فإن ما تراه الآن هو أن الناس يتخلصون من كل الأنشطة الإضافية الأخرى. لقد تعلموا الدروس والعبر، وهم يتوحدون الآن ويرجعون إلى الأسس، يعودون إلى العمل الذي كانوا يجيدونه على أكمل وجه. بعبارة أخرى، إنهم يعيدون التموضع بحيث يعودون من حيث أتوا.

لنأخذ سجائر مارلبورو (Marlboro) مثلاً؛ لقد عمّتها الفوضى في وقت من الأوقات، ولكنها عادت الآن إلى رعاة البقر والبساطة، لا تستطيع أن ترى سجائر مارلبورو بالنعناع (Menthols) بعد الآن لأن رعاة البقر الحقيقيين لا يدخنون سجائر بطعم النعناع.

إذن هذا هو الاتجاه الأول الذي تسير فيه إعادة التموضع مع عودة العلامات التجارية إلى أسسها لكي تحافظ على بقائها وديمومتها. ويتمثل الوجه الآخر من العملة في التقدم إلى الأمام، ويمكنك رؤية هذا على نحو خاص في عالم التقنية؛ فمع تغير العالم يجب أن تعيد التموضع إزاء المستقبل.

لننظر إلى شركة مثل شركة لوتس ديفيلوبمنت، لقد اشتهرت ببرامج الجداول البيانية (Spreadsheet)، وهي فكرة من ابتكارها. ولكن أصبحت سوق الجداول البيانية الآن عالماً شديد الصعوبة والتنافس مع محدودية إمكانية النمو. لقد تقلصت أعمال شركة "لوتس" إلى حد كبير؛ فهي تواجه منافسة هائلة من مايكروسوفت (Microsoft) وبورلاند (Borland) وكثير من الشركات الأخرى. لذلك جاءت إلينا منذ سنوات مضت وقالت: «نريد أن ننمو ونتطور، وما ينبغي علينا أن نفعله هو التحرك نحو فكرة جديدة. إننا نعاني، بطريقة ما، مشكلة إعادة تموضع، لأننا لا نعرف الخطوة التالية؟»، وهذا أمر صعب.

لقد شجعنا الشركة على الاتجاه - وقد حققت ذلك بشكل جيد جداً - نحو شيء اسمه برمجيات المجموعة "جروب وير" (Groupware)، وهو عبارة عن برمجيات لشبكات الحاسوب. وكانت شركة لوتس تتمتع بالأهلية لفعل ذلك لأنها تمتلك منتجاً اسمه "نوتس" (Notes). وكان هذا البرنامج، أول برمجيات ناجحة لشبكات الحاسوب أو الحواسيب المشتركة.

هكذا أدركت لوتس أن "جروب وير" هو المفهوم الكبير التالي الذي سيأخذها إلى المستقبل، وقد استخدمت هذا المفهوم لكي تعيد موضعة نفسها من أجل العقد التالي.

والقضية المهمة هنا هي أنك لا تستطيع في بعض الأحيان البقاء على ما أنت عليه؛ يجب أن تتحرك إلى الأمام. وهناك بعض الشركات التي تحتاج إلى إعادة موضعة نفسها من النقطة "أ" إلى النقطة "ب" حتى تتمكن من دخول القرن الحادي والعشرين والاستمرار فيه.

ريس: كانت "جروب وير" مشروعاً ناجحاً في شركة لوتس، ولكنني أخبرت الشركة عندما كنا نعمل معها أن اسم "نوتس" (Notes) اسم سيئ. إذا قلت "نوتس"، فعمَّ أتحدث؟ نغمات موسيقية أم الملاحظات التي ترسلها شخصياً؟

ما كانت تحتاج إليه لوتس هو اسم لشركة منفصلة، حتى تستطيع التركيز على "جروب وير" كشركة لا كجزء من لوتس. بدلاً من ذلك، يتطلب الأمر تحويل اسم لوتس من شركة متخصصة في الجداول البيانية إلى شركة متخصصة في برمجيات مكتبية جماعية "جروب وير"، وهذا أمر أصعب بكثير من أن تبدأ باسم جديد. وفي هذه الأيام أصبحت لوتس، بالطبع، جزءاً من شركة آي بي أم، الأمر الذي سيربك الأمور بقدر أكبر.

لقد استخدمت تويوتا استراتيجية التسمية الصحيحة عندما خرجت باسم لكزس (Lexus). كذلك فعلت هوندا عندما قدمت أكيورا (Acura)؛ فهذه تبدو كأسماء شركات؛ ولا تبدو كأسماء طرز؛ فلا أحد يسمي هذه السيارات "تويوتا لكزس" أو "هوندا أكيورا"، ولكن الناس تسمي "جروب وير"، برمجيات المجموعة، و"لوتس نوتس"، لأن "نوتس" لا تبدو اسماً لشركة.

إذن كانت الاستراتيجية صائبة في لوتس، وستنجح لأن الشركة كانت أول من ارتاد هذا المجال، ولكن تنفيذها لم يكن جيداً.

تروت: في اعتقادي أن هذا يوضح أن إعادة موضعة ذاتك من أجل التحرك إلى الأمام - التحرك من "أ" إلى "ب" - هي شيء يسهل التحدث عنه ولكنه صعب عند التنفيذ، وهي عملية شاقة في بعض الأحيان. أولاً، لأنك تحاول تغيير مفاهيم الناس،

وهذه عملية عسيرة جداً. ثانياً، لأنك تتعامل في كثير من الأحيان مع ذوات وشخصيات كبيرة في الشركة نفسها؛ الأمر الذي قد يكون قاتلاً. وقد كان شيئاً مرعباً في لوتس حيث ترك العمل بالفعل اثنا عشر من نواب الرئيس! هكذا يتطلب الأمر تركيزاً هائلاً وقيادة ذات رؤية لكي تختار بيئة مثل هذه. ولكن الأمر استقام مع تخصيص مبلغ 3.5 مليارات دولار دفعتها شركة آي بي أم عندما اشترت شركة "لوتس ديفيلوبمنت".

*** ماذا يحدث عندما تتعامل مع شركة ضخمة متعددة الجنسيات؟ إلى أي مدى يمكن أن يصبح عليه تركيز شركة مثل هذه؟**

ريس: عندما تبلغ حجماً معيناً فيمكن أن تفكر في نقاط تركيز متعددة بدلاً من نقطة واحدة. ولكن ينبغي عليك معالجة أمر العلامات الثانية، مثل لكزس في تويوتا أو دوكرز (Dockers) في شركة ليفيز (Levi's)، كعلامات منفصلة تماماً.

إن ابتداع علامة منفصلة ليس مشروعاً لشركة صغيرة؛ فهو يتطلب موارد شركة كبرى مثل واحدة من الشركات المتعددة الجنسيات.

إن السر الذي يجعل استراتيجية ذات نقاط تركيز متعددة تعمل بنجاح هو التنسيق الدقيق بين العلامات. فقد كان لشركة جنرال موترز (General Motors) ذات مرة استراتيجية متعددة نقاط التركيز فيما يخص علاماتها الخمس: وهي "شفروليه" و"بونتياك" و"أولدزموبيل" و"بويك" و"كاديلاك". ولكنها كشركة ظل لها مع ذلك نقطة تركيز واحدة هي السيارات.

ومرة أخرى نجد أن هذا غير كاف. ماذا تمثل جنرال موترز بالفعل اليوم؟ لأنه ليس كافياً أن تمثل السيارات فقط. يجب أن تمثل صناعة السيارات الآمنة مثل فولفو، أو السيارات الفاخرة مثل مرسيدس، أو السيارات الصغيرة والقبيحة التي يعتمد عليها كما فعلت فولكسفاجن (Volkswagen) مع طراز الخنفساء (Beetle). لقد أصبحت جنرال موترز مشوشة حين حطمت هوية علاماتها، بسماحها لكل قسم بتوسيع خط الإنتاج الخاص به.

وتعطي فولكسفاجن مثالاً آخر للشركة التي فقدت التركيز. لقد توقفت عن الاهتمام بمبدأ المدينة الصغيرة/ المدينة الكبيرة الذي تحدثت عنه سابقاً. ومع أن فولكسفاجن هي شركة السيارات الأولى في أوربا، فإن أداءها في الولايات المتحدة الأمريكية أصبح كارثة في السنوات الأخيرة.

لماذا؟ لأنها حاولت تسويق فولكسفاجن في الولايات المتحدة الأمريكية بالطريقة نفسها التي تسوقها بها في أوربا، أي خط إنتاج كامل من السيارات الرائعة.

من ناحية ثانية، إن فكرة إحياء طراز "الخنفساء" فكرة رائعة تماماً. وستنجح السيارة في السوق الأمريكية لأنها تمثل ما ارتبطت به فولكسفاجن في الذهن، أي تلك السيارة الصغيرة القبيحة الرخيصة التي يعتمد عليها. والتسويق عبارة عن معركة ذهنية وعقلية. وإذا واظبت الشركة على العودة إلى ما تمثله في ذهن المشتري، فإنها ستنجح.

الخبر الجيد هو أنه إذا كانت لك مكانة قوية في الأذهان، فيمكنك الاستفادة من هذه المكانة إلى الأبد؛ أما الخبر السيئ فهو أنك لا تستطيع تغيير هذه المكانة بسهولة. وقد حاولت فولكسفاجن أن تغير مكانتها من أجل أن تكون سياراتها حديثة وحسنة المظهر وذات دفع أمامي وتبرد بالماء وهكذا؛ غير أنها لم تنجح في ذلك في الولايات المتحدة الأمريكية.

أهمية العلامات التجارية

تروت: يمكنني القول إن العلامات التجارية ستحافظ على أهميتها في المستقبل. فقد أجرينا بحثاً شمل نحو 20 منتَجاً، ووجدنا أن العلامات الرائدة في عام 1923 هي، من ناحية جوهرية، نفس العلامات الرائدة الموجودة اليوم، باستثناء خمس. بعبارة أخرى، لا تزال 15 علامة من بين 20 في المرتبة الأولى. وهذا يعني، بشكل عام، أن "جيليت" ربما يكون لديها علامة شفرة الحلاقة المهيمنة لعقود في المستقبل.

لقد تناولنا هذا الأمر في كتاب **حرب التسويق** (Marketing Warefare) عندما قلنا إن العلامات التجارية (الماركات) الرائدة أشبه "بنار على علم"، وهي تلعب بمهارة

وذكاء هناك؛ إنها تسد الطريق في وجه التحركات المنافسة، وهي تفعل ذلك بمهاجمة نفسها بأفكار جديدة.

بعبارة أخرى، ستحافظ العلامات القوية على قوتها، فمارلبورو ستدخل القرن الحادي والعشرين على صهوة جواد وتصبح أكبر وأفضل في أنحاء العالم حتى يأتي وقت يقلع فيه العالم عن التدخين.

وسوف يكون هناك نوعان من اللاعبين الناجحين؛ ستكون هناك العلامات الكبيرة القوية، أو العملاقة، وهي تلك الشركات الكبيرة التي تستعرض عضلاتها حول العالم. هكذا يكون القادة الأقوياء.

وبعد ذلك ستكون هناك الشركات المتخصصة أو التي تتمتع ببيئات جيدة الوضع؛ أي اللاعبون الصغار. يمكن أن تطلق عليهم، بحسب مصطلحاتنا، "المغاوير".

أما العلامات التي ستواجه أكبر المتاعب فهي تلك الضائعة في منطقة الوسط الهشة. فإذا ألفيت نفسك هناك، أعتقد أنه سيكون عليك اللجوء إلى التخصص أو الانقسام إلى مجموعة شركات صغيرة؛ أو سينبغي عليك أن تجد طريقة تصبح بها العلامة الأولى أو الثانية في السوق الذي تعمل فيه.

ريس: إن المسألة ليست مسألة حجم، مسألة علامات كبيرة أو صغيرة، على الرغم من أنني ماأزال أعتقد أن هناك قوة في الحجم الكبير. إنها حقيقة مسألة التركيز المحصور. فالقوة تأتي من كونك متخصصاً، وأن تكون متخصصاً كبيراً أفضل من أن تكون متخصصاً صغيراً.

التسويق في القرن الحادي والعشرين

تروت: أعتقد أن المسوقين سيصبحون أفضل وأفضل مع تقدمنا في القرن الحادي والعشرين. إنهم يعملون، بشكل أساسي، على إضفاء الكمال على كل شيء يفعلونه سواء كان توزيعاً أو تحسيناً لعلاقاتهم مع الزبائن أو أياً كان الأمر.

على سبيل المثال، إنهم يستخدمون الحاسوب لكي يساعدهم على المحافظة على حالة الاتصال مع الزبائن الذين اشتروا منهم في الماضي. إنني معجب ببعض صانعي السيارات، فأنت تشتري سيارة الآن ثم تواجه وقتاً صعباً وأنت تحاول إبعاد هؤلاء الرجال عنك!

ستتلقى محادثات هاتفية تقول لك: «حسناً، لقد فرغت من الصيانة الدورية لسيارتك الآن. كيف كانت الخدمة؟ هل كنت راضياً عن هذا؟ هل كنت راضياً عن ذاك؟» إنه أمر لا يصدق.

إنهم يحاولون قول الآتي: «ما إن تتعامل معنا فإننا نود الاحتفاظ بك». فبمجرد أن تشتري سيارة بي أم دبليو (BMW)، فإنهم يودون الاحتفاظ بك زبوناً لهذه السيارات. لذلك تجدهم سيرسلون لك مجلة بي أم دبليو! وهذا أمر يبعث على الإعجاب.

إذن سنرى المزيد والمزيد من برامج العلاقات الهادفة القائمة على توفير الخدمة. وسوف تستخدم الحواسيب، والتسويق عن بعد، وكذلك الكثير من المتابعة. على أن هذا لن يجذب زبائن جدداً، ولكن المؤكد أن ما اكتشفه هؤلاء هو «دعونا نتمسك بزبائننا القدامى».

*** ماذا عن الإعلان؟ أي تطورات تتوقع أن تراها في هذه المجال في المستقبل؟**

ريس: كلما كان المجتمع كبيراً، انحصر مجال تخصصك وصار ضيقاً، أي كلما كبر المجتمع، أصبحت أكثر تخصصاً. ويصدق الشيء نفسه على الإعلان.

ما الفرق بين اليوم وما قبل عشرين سنة مضت؟ اليوم لدينا وسائل إعلام أكثر واتصالات أكبر؛ كما توجد لدينا بدائل أكثر بالنسبة إلى إعلاناتنا. إذن ماذا ينبغي أن يكون إعلانك اليوم؟ يجب أن يكون موجهاً بصورة أكثر تركيزاً.

قبل عشرين سنة كان بوسعك أن تدير خمس شركات في خمسة مجالات إنتاج مختلفة وفي خمس أسواق متباينة، أما اليوم فيجب أن تدير واحدة. بعبارة أخرى،

كلما زاد الارتباك في الخارج، تعين أن تكون إعلاناتك أكثر بساطة. وهذا يصدق على الرسالة الإعلامية وعلى وسائل الإعلام أيضاً.

خلق الاحتكار

ريس: تعتقد الكثير من الشركات أنه كلما أصبح العالم أكثر تعقيداً، وجب أن تصبح خطوط إنتاجها أكثر تعقيداً.

إن العكس هو الصحيح. فكلما أصبح العالم أكثر تعقيداً، وجب أن يصير خط الإنتاج أكثر بساطة.

عندما يكون لديك خط إنتاج يتسم ببساطة شديدة، ويفضل أن يتضمن منتجاً واحداً أو علامة واحدة، فيمكنك أن تركز على المفهوم الذي ينجح بشكل أفضل في مجال التسويق اليوم: أي خلق الاحتكار.

وأنت لا تريد حقيقة خوض المنافسة ضد منافسيك حول العالم في ميدان متاح للجميع، بل ترغب في إيجاد علامة ليس لها منافس حقيقي.

لنأخذ مثلاً الجعة (البيرة) من نوع هاينكن (Heineken). ربما يفضل الزبون جعة من نوع بيكس (Beck's) على التي من نوع هاينكن؛ ولكن إذا كان الزبون في حانة في بيونس آيريس فمن المرجح أن يطلب جعة من نوع هاينكن لأنه يعرف أنها ستكون متوافرة.

وعلى نحو مماثل، ربما تفضل البيبسي كولا على الكوكا كولا، ولكنك إذا كنت في مطعم فمن المحتمل أن تطلب من النادل زجاجة من الكوكا، لماذا؟ لأن كل شخص يحمل معه كوكا كولا، ولكن لا يحمل أي شخص بيبسي كولا.

تفكر في الأمر من وجهة نظر مالك المطعم أو الحانة. يقول المالك: «إن لدي مساحة لنوع واحد من الجعة المستوردة، لذلك سأخزن هاينكن لأنها الأكثر رواجاً». وعندما تضيق التركيز ويصبح مفهومك في الأذهان، فقد تصبح قوة هائلة في مجال التسويق. ويمكن أن تخلق احتكاراً خاصاً بك، وهذا هو الهدف النهائي لأي حملة تسويقية.

لن تتغير استراتيجية التسويق كثيراً في القرن الحادي والعشرين؛ إن الأمر أشبه بالحرب. ففي الحرب أصبحت الأسلحة أكثر تطوراً؛ وتغيرت التكتيكات، غير أن الاستراتيجية لم تتغير.

إن السبيل إلى الانتصار في حرب اليوم يتمثل في حشد قواك أو تركيزها ضد هدف محدد وضيق. وفي الواقع، هذه بالضبط هي الاستراتيجية التي استخدمها نورمان شوارزكوف في حرب الخليج الثانية. فقد ظن الجميع أنه سيهاجم على جبهة واسعة. لكنه لم يفعل ذلك؛ وهاجم على جبهة ضيقة. بالطبع، لم يكن الجيش العراقي يمثل تحدياً كبيراً.

ويصدق الشيء نفسه على التسويق؛ إنك تفوز في هذا المجال بحشد قواتك أو تركيزها. وهذا هو مفهوم التركيز من الناحية الجوهرية. فبينما قد تتغير تكتيكات التسويق (الإعلان التفاعلي، أو البريد المباشر، أو الإعلانات المعلوماتية، أو الإنترنت أو أي كان)، فإن الاستراتيجية لن تتغير.

*** ما هو جوهر استراتيجية التسويق الجيدة في اعتقادك؟**

ريس: هناك شيئان؛ يشكل التركيز أحدهما، أما المكون الآخر لاستراتيجية التسويق الجيدة فهو التنبؤ بالمستقبل. عندما ابتدعت آي بي أم جهاز الحاسوب المكتبي الشخصي، كانت تراهن بمليار دولار على وجهة تجارة الحاسوب. وعندما استثمرت لوتس 500 مليون دولار في برنامج "نوتس"، فقد كانت تراهن على أن تجارة برمجيات الحاسوب ستتجه نحو "الشبكات".

لقد أصبحت هاينكن عالمية، لماذا؟ لأنها اعتقدت أنه ستكون هناك فرصة لخلق علامة عالمية للجعة. وتعتبر هاينكن اليوم العلامة العالمية الوحيدة وقد كانت هذه خطوة باهرة.

عندما تقوم بخطوة تسويقية جيدة، فإنها غالباً ما تكون مبنية على التنبؤ بالمستقبل. هناك أخطار متأصلة في التنبؤ بالمستقبل. وتتمثل المأساة الحقيقة الآن في المفهوم المسمى "التلاقي" (Convergence)؛ ذلك أن قوة الدفع في التفكير الإداري اليوم هي الفكرة

القائلة إن كل الصناعات آخذة في الالتقاء. ويراهن الكثير، والكثير من الشركات على مستقبل يقوم على هذه الفكرة، فشركات الكابل تدخل في أعمال الهاتف، وتدخل شركات الترفيه في التلفزة كما تدخل شركات الحاسوب في الاتصالات.

وهذه مأساة كبيرة لأن الصناعات لا تلتقي. إنها، بالأحرى، تنقسم؛ هذا هو قانون الطبيعة.

هل ترتبط الدول، على سبيل المثال، ببعضها؟ ليس الدول التي أعرفها. لقد انقسمت تشيكوسلوفاكيا إلى دولتين. وكان الاتحاد السوفيتي دولة واحدة؛ وأصبح الآن إحدى عشرة دولة. وانظر إلى ساعتك الآن، في أي لحظة سيصبح اثنتي عشرة دولة. وأصبحت يوغسلافيا ثلاث دول على الأقل.

تتفتت الأشياء، إنها تنقسم، إنها لا تتجمع. لنضرب مثالاً حول السيارات؛ كانت السيارات فخمة؛ في الولايات المتحدة الأمريكية كانت لديك فرصة الاختيار من بين شفروليه أو فورد أو بلايموث. أما اليوم، فلديك سيارات صغيرة وسيارات كبيرة وأخرى مدمجة ورابعة رياضية وخامسة ذات دفع رباعي وسيارات لنقل الأغراض الرياضية. بعبارة أخرى، لقد انقسمت سوق السيارات إلى قطاعات، حيث يطور كل قطاع قائده الخاص. هذا هو السبب الأساسي الذي يستوجب تخصص الشركات.

إن ما يقوض شركة مثل آي بي أم هو التفكير في أنها دخلت تجارة الحاسوب. هكذا بدلاً من حصر تخصصها وتضييق تركيزها على صناعة بعينها، فإنها قد أجبرت على التمدد لكي تحيط بكل عناصر تجارة الحاسوب. وعلى المدى الطويل، مع انقسام صناعة الحاسوب، فإنها ستتفتت. إن الأمر أشبه بكونك تخضع لآلام وضغوط هائلة.

بمرور الزمن، ما يبدو سوقاً واحدة ستصبح سوقين، ثم ثلاثاً، ثم أكثر. أولاً، توافرت لدينا أجهزة الحاسوب الرئيسية الكبيرة، ثم أصبح لدينا أجهزة الحاسوب الصغيرة، والآن لدينا أجهزة الحاسوب المحمولة. والشركة الوحيدة التي تصنع كل هذه

الأجهزة هي آي بي أم؛ وهي تعاني ضغطاً شديداً، وخاصة في مجال أجهزة الحاسوب المحمولة.

تكمن قوة التسويق في التخصص؛ والقوة لا تعني أن تكون كل شيء بالنسبة إلى كل الناس. ومع مرور الزمن، تنقسم الأشياء وإذا لم تتخصص - إذا حاولت توفير خط إنتاج كامل - فستواجهك المتاعب.

هذا هو السبب الذي يجعل فكرة التلاقي هذه شيئاً مدمراً. فإذا كنت تعتقد أن الحاسوب والتلفاز أخذا يلتقيان، إذن يجب أن تقول: «اسمعوا: يجب أن ندخل في الميدانين»، وهكذا تدخل في الميدانين، وعندها تفعل عكس ما تعنيه الاستراتيجية الجيدة.

يمكن أن تضع الرقائق الصغيرة في الهواتف ويمكن أن تضع المودم في الحاسوب، ولكن من وجهة نظر التسويق يظل الهاتف هاتفاً والحاسوب حاسوباً. وتختلف العلامات التي يفضلها الزبائن. كذلك الأمر مع منافذ البيع حيث تشتري المنتجات؛ فإنك تذهب إلى محل لبيع الهواتف لكي تشتري هاتفاً، وتذهب إلى محل لبيع أجهزة الحاسوب لكي تشتري حاسوباً. وهاتان السوقان مختلفتان كل الاختلاف، وهناك فرصة لكل من الماركتين المختلفتين لكي تهيمن كل واحدة منهما على السوق. فلا يمكن أن تنتشر علامة واحدة في السوقين.

هناك الكثير من المنتجات المتعددة الاستخدامات، ولكن معظمها لا يلقى نجاحاً. مثلاً، أنتجت شركة كانون (Canon) آلة تجمع أجهزة الناسوخ (الفاكس) والهاتف وآلة النسخ. وقد أنفقت ملايين الدولارات على تطوير هذا المنتج وملايين أخرى لكي تروجه. وفي أحد الأيام، ألقيت كلمة قلت فيها: «كم من الناس يمتلكون جهازاً يجمع بين الفاكس والهاتف وآلة النسخ؟» كان هناك مئتان من الجمهور ولم ترتفع يد واحدة.

تجد الهواتف وأجهزة الفاكس وآلات النسخ في المكاتب في الأغلبية الساحقة من الأعمال التجارية اليوم. وعلى الرغم من وجود المنتجات المتعددة الاستخدامات في السوق، فلا يوجد عدد كبير من الناس يملك فاكساً وهاتفاً وآلة نسخ في جهاز واحد.

وتتلخص مشكلة الأجهزة المتعددة الاستخدامات في أنها لا تكون جيدة كجهاز فاكس أو هاتف أو ناسخة. إنني لا أزعم أنه لن يقدم أحد على شراء مثل هذه الأجهزة؛ فقلة من الناس ستفعل ذلك، إذا كان لديك مكتب صغير في البيت، فربما تفعل ذلك، ولكن مثل هذا الجهاز لا يعتبر منتجاً رئيسياً.

إذن ستدخل عدة شركات في مشكلات بدخولها مجال التلاقي؛ فهذه الشركات تبني مستقبلها على فرضية أن كل شيء في طريقه إلى أن يلتقي بالأشياء الأخرى. ولا أدعي بأنني أعرف ما سيحدث في المستقبل، ولكن بناء على دراسة الماضي، فقد أقول إن المستقبل سيميل إلى أن يكون عكس ما تتوقعه هذه الشركات؛ فالأسواق ستنقسم ولن تلتقي.

قوانين التسويق الثابتة

تروت: قلنا في كتاب بعنوان **22 قانوناً ثابتاً للتسويق**: «أيها الناس، مع تحركنا نحو الاقتصاد العالمي ودخولنا القرن الحادي والعشرين، يجب أن تتبعوا القوانين السائدة هناك وإلا ستهلكون!».

ثمة شعور قوي لدينا بأنه مع ازدياد المنافسة في العالم فإن التسويق سيكون أكثر صعوبة. والشركات التي ترتكب أخطاء في عالم القرن الحادي والعشرين هذا ستدفع ثمناً باهظاً. هناك منافسون يتحينون الفرص، وعندما تتعثر فإنهم سيستولون على تجارتك.

على سبيل المثال، خسرت شركة جنرال موترز 13 نقطة من حصتها في العقد الماضي؛ والنقطة تساوي أكثر من مليار دولار، هذا يعني 13 مليار دولار في مبيعات ضاعت منها ومضى عهدها الآن. وقد تقلصت حصتها في السوق من حوالي 50 إلى حوالي الثلاثين. والمسألة التي نحن بصددها الآن هي أنك إذا تعثرت، فإن أعمالك التجارية تذهب فوراً إلى شخص آخر. وخمن ماذا يمكن أن يحدث؟ إنك لن تستعيد هذه الأعمال! في الأيام الخوالي كان باستطاعتك أن تفكر في كيفية استرداد هذه

الأعمال بطريقة ما، لكنك لا تستطيع ذلك اليوم، لأن شخصاً آخر حصل على عملك الآن. وهكذا لن تتمكن شركة جنرال موترز من زيادة حصتها، بل خسرت المزيد منها في الواقع.

إذن بطريقة ما هذا هو السبب الذي جعلنا نضع القوانين. وبعد أن أنفقنا 20 عاماً في دراسة هذه الأنواع من المعارك التي تدور في هذا الميدان، يمكننا أن نقول إن معظم أخطاء التسويق التي ارتكبتها الشركات، وبخاصة الشركات الأمريكية الكبيرة، كانت في جلها أخطاء أساسية. بعضها كان خرقاً متكرراً لبعض القوانين الأساسية؛ ويجب عليك فهم هذه القوانين لأنك لا تستطيع أن تتحمل ارتكاب الأخطاء اليوم. وكما قلنا، إنك تخرق هذه القوانين معرضاً سلامتك الخاصة للخطر!

ريس: لا ينبغي عليك الامتثال لكل القوانين. إن ما يجب عليك البحث عنه هو القانون الذي ينطبق على وضعك على أفضل وجه.

هل هو "قانون القيادة" أو "قانون النقيض"؟ إن "قانون القيادة" يخص الشركة القائدة، فيما يخص "قانون النقيض" الشركة التي تحتل المرتبة الثانية. ذلك أنه ليست كل القوانين تنطبق على كل فرد.

وتكمن الخدعة الحقيقة في التسويق في الكيفية التي تعرف بها القانون الذي ينطبق عليك. إن الأمر أشبه بلعبة الجولف، ربما يكون لديك 22 مضرباً في حقيبتك، ولكن الفرق بين المحترف والهاوي هو أن المحترف يعرف أي مضرب يختاره لضربة معينة، وكيف يستخدمه. والقوانين واضحة وسهلة الفهم، ولكن الأمر الصعب هو اختيار القانون المراد تطبيقه ثم تطبيق هذا القانون؛ بمعنى تسديد الضربة بالمضرب المناسب.

ويصدق الشيء نفسه على كتابنا الآخر المعنون **حرب التسويق** (Marketing Warfare). ذلك أن الخدعة الحقيقية تكمن في تعلم الكيفية التي تحقق بها الانتقال من حرب إلى أخرى.

بدأ معظم القادة – اللاعبون الميالون إلى الدفاع – كمغاوير. فشركة هاينكن بدأت كأحد المغاوير وهي مدافع الآن. إن الانتقال هو أصعب الأجزاء.

لقد عملنا مع شركة ديجيتال إكويبمنت (Digital Equipment) وقدمنا لهم رأياً قوياً: «اسمعوا، إن جهاز الحاسوب الصغير (Minicomputer) الذي تنتجونه يمثل نجاحكم المستهدف. يجب أن تحموا مكانتكم الآن؛ يجب أن تنتقلوا إلى الحرب الدفاعية». ما هي الحرب الدفاعية؟ ينبغي عليك أن توقف التحركات المنافسة. لقد تسودت الشركة مكانة الصدارة في مجال الحاسوب الصغير، ولكنها لم توقف هجمات الحاسوب الشخصي (Personal computer) قط. وقد توسلنا إلى كن أوسلن (Ken Oslen) لكي يفعل هذا فقط: أي أن يفتتح خطاً لإنتاج أجهزة الحاسوب الشخصي قبل أن تفعل آي بي أم هذا. لقد كانت الهجمة التطويقية التي استخدمت فيها الحاسوب الصغير ناجحة جداً، ولكن وقفها للحاسوب الشخصي كان كارثة كبرى.

ينبغي أن تعرف الكيفية التي تحقق بها الانتقال من قانون - أو شكل من أشكال الحرب - إلى آخر. ويرجع السبب في ذلك إلى أن حالتك الذهنية يجب أن تتغير عندما تنتقل من حالة الهجوم التطويقي إلى حالة الدفاع، أو من حرب العصابات إلى الهجوم، أو من الهجوم إلى حرب العصابات. يجب أن تعرف نقاط العبور.

*** ما هي رسالتكما الأساسية إلى شركات اليوم وهي تعيد التفكير في استراتيجياتها التسويقية للقرن الحادي والعشرين؟**

تروت: سأقول لك ما نصيحتنا للشركات: يجب أن تشترك الإدارة العليا في عملية التسويق.

في الماضي، كان عندنا مديرو تسويق. وكان المديرون في القمة يقولون: «حسناً، دعوا هؤلاء الشباب يكتشفوا كنه الأمر». هذا خطأ! إن التسويق مهم جداً ويجب ألا يترك أمره للمسؤولين في المستوى الأوسط. يجب أن يتولى المدير التنفيذي أمر التسويق؛ فهو الشخص الوحيد الذي يمكن أن ينجز هذه المهمة. يجب أن يضع سمعته في الميزان ويشترك في العمل.

هذا يعني أنه يجب أن يكون عندك مدير تنفيذي يفهم قوانين التسويق. ويجب أن يكون شخصاً على استعداد لكي يكتشف أمر صرخة الدهشة التي تصدر عنه، إذا كان

لنا استخدام مصطلح توم بيترز (Tom Peters)، أو الكيفية التي سيميز بها شركته. ثم بعد ذلك يجب أن يكون مستعداً لأن يقود إلى الأمام وأن يقود تلك الرؤى التسويقية عبر المؤسسة بأكملها.

إن ما يمكن أن أقوله للإدارة العليا اليوم هو: «كفوا عن الاختباء في أبراجكم العاجية! انزلوا إلى الجبهة واعرفوا ما يجري هناك حقيقة. ثم بعد ذلك قودوا الهجمة. فكروا بالطريقة التي كان يفكر بها الجنرال جورج باتون (George Patton)».

ريس: إن رسالتي الأساسية ستكون: «التركيز.. التركيز.. التركيز». وسأقول الشيء نفسه للمدير التنفيذي ومدير التسويق معاً. إن الكلمة السحرية بالنسبة إلى القرن الحادي والعشرين هي «التركيز». بغض النظر عما تفعله اليوم، يجب أن تفعل أشياء أقل غداً؛ ولكن يتعين عليك أن تفعلها بطريقة أفضل.

رسم خريطة سوق المستقبل

فيليب كوتلر

إن الأمر الوحيد الذي لا ريب فيه هو أن الأشياء سوف تتغير.

إذا عدنا إلى خمسينيات القرن العشرين، فمن كان يستطيع أن يتصور أن يتم التسوق عن طريق التلفاز والإنترنت والتعامل مع المصرف من المنزل، والحصول على ضمانات لثلاثين يوماً للتأكد من حالة الرضا عند شراء سيارة جديدة، واختيار الدراجات الهوائية حسب الطلب، والاطلاع على الأسواق التي ترتبط بمنافذ البيع الموصولة بالمصنع؟

إذن يجب أن نتوقع ما لا يمكن توقعه. أنا متأكد أننا سوف نرى السوق تمر بتغيرات جذرية على مدى العقود القليلة التالية، بشكل يبدو أقرب إلى قصص الخيال العلمي.

وحيث إنني قلت هذا، فمن المحتمل التنبؤ ببعض التطورات في السوق المستقبلية.

لنفكر في الديمغرافية المتغيرة. إنني أتوقع أن يشرع المزيد من الأسواق الاستهلاكية في التركيز على احتياجات الجيل الأكبر، على الأقل في العالم المتقدم. ذلك أننا نعيش بشكل متزايد في مجتمع يتقدم في السن، وسوف يصبح المستهلكون الناضجون - أي الذين يبلغون 55 عاماً أو أكثر - هم القوة السكانية التي لها الغلبة في أوائل القرن الحادي والعشرين.

لقد رأينا تركيز السوق يتحول في غضون كل عقد منذ فترة ما بعد الحرب: من الأطفال إلى المراهقين، ومن المراهقين إلى الشباب، ومن الأزواج الشباب إلى من هم في بواكير منتصف العمر، والآن إلى من هم في أواخر منتصف العمر. ومع بلوغ "مواليد مرحلة الطفرة" (Baby boomers) الخمسين والستين من العمر، سوف يتحول التركيز إلى منتجات العناية بالصحة، وإلى منازل التقاعد وأنواع أقل نشاطاً من أشكال الاستجمام.

إننا اليوم نفكر في العناية الصحية كشيء تلح الحاجة إليه عند المرض. ولكن في المستقبل سوف يرغب المستهلك الناضج في أن يكون صحيحاً إلى الأبد. وسوف نرى تسهيلات للعناية الصحية يدفع فيها المستهلكون الناضجون رسوماً لكي يحصلوا على فحوصات تشخيصية منتظمة، تقريباً كما تخضع سيارتك للخدمة السنوية. وسوف يقدم العاملون في المهن الطبية توصية كاملة فيما يختص بالرياضة والتغذية والسيطرة على الضغط.

وسوف نشهد أيضاً طلباً متزايداً على الغذاء الخفيف والمشروبات القليلة السعرات الحرارية وأدوات الرياضة المنزلية والفيتامينات ومستحضرات التجميل وكريمات العناية بالبشرة، وأي شيء يجعلك تبدو أصغر سناً وتشعر بأنك أكثر صحة مما توحي به سنك.

سوف يكون لدى المستهلكين الناضجين نقود لكي ينفقوها، وسوف ينفقونها على أنواع من الترف، مثل جراحة التجميل والمدربين الذين يشرفون على التمارين الشخصية وأماكن السفر البعيدة والغريبة ومساقات التعليم المستمر.

كان المستهلكون الناضجون يتوزعون في الماضي بشكل تقليدي على قطاعات تشمل ثلاث مجموعات: "النشيطون" و"متوسطو النشاط" و"الذين لا يمارسون أي نشاط". وسوف يتحول التركيز من المجموعة الأخيرة إلى المجموعة الأولى.

لقد اعتدنا النظر إلى التقاعد كزمن منعدم النشاط حين تجلس فيه على مقعد هزاز في المزرعة وأنت تدخن غليوناً وتغطي نفسك ببطانية. ولكن كل هذا سوف يتغير. ومن المحتمل أن يكون لدى من هم في سن 55 غداً مواقف وآراء قد تتوقعها ممن هم في سن الخامسة والثلاثين، وسيفكر هؤلاء بطريقة شابة، وهكذا سيحبون المسوقين الذين يناشدون ذلك الشباب في داخلهم.

على الطرف الآخر من طيف السن، سيكون الأطفال والمراهقون أكثر نضجاً وتعقيداً عما كانوا عليه في الماضي. ويشير العاملون في أوجيلفي (Ogilvy) ومذر ترندسايتس (Mother Trendsights) إلى هؤلاء باسم "الكبار الصغار"، وسيتقنون العمل على الحاسوب بالطريقة نفسها التي أتقنت بها الأجيال السابقة العمل على الآلة الكاتبة، كما

ستكون لديهم القدرة على الوصول إلى المعلومات في الإنترنت بدرجة لم تكن متاحة من قبل، وسيتسوقون إلكترونياً، وسيكون هؤلاء مستهلكين أذكياء.

انفجار في التسلية

إنني أتوقع انفجاراً في التسلية. وسيرغب الناس في التسلية بغض النظر عما يفعلونه، سواء كانوا يعملون أو يتسوقون أو يستهلكون.

رأيت مؤخراً راكباً يقود دراجة هوائية مكلفة بسرعة شديدة وهو يستمع طوال الوقت للموسيقى من مسجله الجوال (Walkman). إنني أدعو هذا النوع من الناس المستهلك "متعدد المعالجة" (Multi-processing consumer)، حيث يفعل شيئين أو ثلاثة في آن معاً، ويرجع هذا بشكل أساسي إلى قصر الوقت وإلى أن هناك الكثير الذي نود عمله.

أعتقد أن التسلية سوف تكون مبدأ توجيهياً، وستدخل كعنصر أساسي في كثير من المواضع. وسوف تتولد لدينا الحاجة لأن تكون وظائفنا وتجارب التسوق والاستهلاك مسلية. ويعرف تجار التجزئة الأذكياء ذلك. فمثلاً، تعرض محلات "نايكتاون" (Niketown)، وهي عبارة عن متجر لبيع الأحذية يتكون من ثلاثة طوابق، الأحذية والملابس بطريقة مسلية جداً، فهناك ملعب لكرة السلة بجوار قسم أحذية كرة السلة مع صور لأبطال الرياضة في كل قسم، وهكذا. ونجد أن مكتبة بيع الكتب بارنز آند نوبل (Barnes and Noble) لا تتصف فقط بكبر المساحة، ولكنها تحتوي على مقهى وركن لتوقيع الكتب وأحاديث يلقيها مؤلفون وكتاب مشهورون وجو يناسب البحث في المكتبة. وتعمل المطاعم والفنادق على خلق أجواء خاصة ومفاجآت في العروض التي تقدمها.

وحتى المتاحف، التي يعتبر التعليم هدفها الأساسي، بدأت في استغلال التسلية لاجتذاب الزوار. وينبغي على المتاحف أن تجعل معروضاتها مثيرة للاهتمام. لقد رأيت أجهزة حاسوب تستخدم في عرض للفنون الجميلة حيث يستطيع الزائر أن يجيب عن أسئلة مسابقة عن الفنانين ويحصل على درجة في «المعرفة الفنية». ويبين مركز إيبكوت (EPCOT) في "ديزني" معنى الارتقاء بتعلم التقنية إلى مستوى الترفيه.

بطريقة مماثلة، ينبغي على الفرق الموسيقية التي تعزف السيمفونيات التوصل إلى طريقة تقدم بها للجماهير تجربة أكثر إثارة. وتوحي بعض البحوث التي أقوم بها بأن هذه الفرق يجب ألا تعزف الموسيقى فقط، بل يجب عليها أن تبتدع الأحداث.

وسوف ينجذب الناس إلى أداء فرق الموسيقى السيمفونية لأنه، في ذلك المساء، سوف يقع حدث خاص جداً. وربما يكون هذا الحدث ظهور ضيف فوق العادة، أو محاضرة على خلفية الحدث، أو حفلة كوكتيل قبل العرض، أو عرضاً خاصاً للمساهمين بعد العرض العادي.

المستهلكون ذوو الدخل المرتفع

سوف نرى سوق المشتريات ينشطر إلى قطاعين: المستهلكين ذوي الدخل المرتفع والمستهلكين ذوي الدخل المنخفض؛ بينما سوف يتقلص حجم الطبقة الوسطى باستمرار التي تعد أكبر طبقاتنا حالياً. وهذا تطور يتصف دائماً بالخطورة لأن الطبقة الوسطى تعتبر مرساة الاستقرار الاجتماعي.

سوف يواصل الكثير من الشركات استهداف الطبقة الوسطى؛ غير أن الفرصة العظيمة تظل قائمة للشركات التي تستهدف منتجاتها وخدماتها بكل وضوح طبقة ذوي الدخل المرتفع أو طبقة ذوي الدخل المنخفض.

سوف يطلب المستهلكون ذوو الدخل المرتفع منتجات عالية الجودة وخدمات مصممة للأفراد. وعلى الطرف الآخر، سوف نجد الناس الذين يطلبون فقط منتجات وخدمات أساسية لا تكلُّف فيها وبأقل أسعار ممكنة.

ويمكن أن تنقسم كل طبقة إلى طبقات فرعية بواسطة التعليم والمهنة والمتغيرات في أسلوب الحياة.

إذا نظرنا إلى المستهلكين من ذوي الدخل المرتفع في المستقبل، فسنجد أنهم سيكونون مختلفين عن الأجيال السابقة؛ فالمزيد منهم سيأتون من الطبقة العليا (overclass)، كما أسمتهم مجلة **نيوزويك** (*Newsweek*)، أي الأفراد ذوو الإنجازات

المتميزة من الذين يملكون المعرفة الفنية، وليس فقط الذين ورثوا الثروة. إن المستقبل سوف يكون من نصيب من يوظفون المعرفة، وسوف يحصل هؤلاء على أجور مرتفعة بسبب ما لديهم من معرفة.

سوف يكون أعضاء الطبقة العليا أفضل تعليماً، وأكثر سفراً وأفضل رصيداً من المعلومات. سوف يكونون عالميين (cosmopolitan) [أي لهم عناصر مكونة من كثير من بقاع العالم، وعلى درجة من التعقيد لا يحسون معها بالغربة في أي جزء من العالم]؛ وسوف يعرفون كنه "الحياة الجيدة" وجوهرها.

وسوف ينعكس جزء من هذا على الطريقة التي يقسم بها الناس وقت الفراغ بين العمل والاستهلاك. وسوف يكون للعمل معنى بالنسبة إلى أولئك الناس لأنهم يستخدمون مهارات خاصة، ولكن العمل لن يكون غاية في حد ذاته. سوف يعملون لكي يعيشوا بدلاً من أن يعيشوا لكي يعملوا. وسوف يحتاجون إلى مزيد من الوقت النوعي المتصف بالجودة بصرف النظر عن العمل لكي يستمتعوا بوقت الفراغ وغيره من الأشياء التي ترتبط بسعي الإنسان.

تتمثل الفرصة بالنسبة إلى الأشخاص الذين يعوزهم الوقت من أصحاب الدخل المرتفع في التفكير في الكيفية التي يجعلون بها المنتجات والخدمات متاحة بطريقة لا تستلزم التشاحن. ويرجع السبب في ذلك إلى أن مقاومة شراء شيء ربما لا تكون مجرد السعر. إنها الوقت الذي يتطلبه ذلك، والمخاطرة المتضمنة والتكلفة النفسية.

سوف تحدث زيادة كبيرة في عملية التسوق من المنزل؛ فهناك عدد متزايد من الناس الذين يطلبون الملابس والمعدات والأجهزة المنزلية وما إلى ذلك من خلال المنشورات الإعلانية. هؤلاء لا يرغبون في التزاحم في حركة المرور واصطياد مواقف السيارات؛ إنهم يحبذون التعامل مع البنك من المنزل والتسوق من المنزل حتى عند الشراء من البقالات.

نستطيع اليوم الجلوس إلى الحاسوب واستخدام برنامج يدعى بيبود (PeaPod) للتسوق من البقالات. إذ تظهر قائمة من المواد الغذائية وما علينا إلا الضغط على ما نريد

من هذه المواد، ونبين متى نريد التسليم، وبعد ساعتين يمكن أن تُسَلَّم المواد إلى منازلنا؛ مع دفع رسوم بالطبع. ولكن التكلفة الإجمالية للتسوق من المنزل تقل بالفعل عن تكلفة الذهاب إلى البقالة لأننا لا نشتري سلعاً بسبب النزوة. (يشتري المتسوق من محال التسويق في المتوسط ضعف عدد المواد التي توجد على قائمة التسوق الأصلية). ولا نستخدم أي وقود أو ننفق أي وقت؛ ومن السهل أيضاً ملاحظة المواد التي خضعت للحسم والتنزيلات في سعرها.

إذن بالنسبة إلى الأنشطة المنزلية، فسوف نرى تجربة توسيطية (Mediated experience) تحل محل التجربة الحية بقدر أكثر وأكثر. وبالطبع، سوف تكون هناك شاشات عملاقة في الكثير من منازل الغد. وسوف يدعو الناس أصدقاءهم لقضاء أمسية في مشاهدة فيلم يعرض لأول مرة، وتكون المشاهدة كاملة مع الفشار والمشروبات.

إذا واصلنا رسم خريطة السوق المستقبلية وركزنا العدسة (Zoom) على مستوى أكثر قرباً عبر آلة تصوير قمر صناعي خيالي، كم عدد القطاعات السكانية المختلفة التي تستطيع تبينها سلفاً؟

لقد طورت شركة كلاريتس (Claritis) منهجاً على شكل عناقيد أرضية (Geoclustering) يسمى "بريزم" (PRIZM) يصنف كل الأحياء السكنية في الولايات المتحدة الأمريكية في 62 مجموعة مختلفة بحسب أسلوب الحياة، وأسمت هذه المجموعات عناقيد "بريزم".

وتأخذ التصنيفات في الاعتبار 39 عاملاً ضمن خمس فئات عريضة: التعليم والوفرة، ودورة حياة الأسرة، والتمدن، والعرق والإثنية، والحركة. وتقسم الأحياء بحسب الرمز البريدي، والرمز البريدي بالإضافة إلى أربعة أرقام وفي بعض الأحيان حتى بالمربع السكني. وأعطيت العناقيد أسماء وصفية تعكس جوهرها مثل "عقارات الدماء الزرقاء" (Blue Blood Estates)، و"المتنفذون الشبان" (Young Influentials)، و"السواحل

الحضرية الذهبية " (Urban Gold Coasts)، و " القوة الرمادية " (Gray Power)، و " الأقليات الناشئة " (Emergent Minorities)، و " بنادق الصيد والشاحنات الصغيرة " (Shot Guns and Pickups)، و " المدن والثياب النسائية " (Towns and Gowns) .

ولكل عنقود خصائص ترتبط بما يشتريه الناس الذين ينتمون إليه من منتجات وعلامات، ووسائل الاتصال التي يستخدمونها والمحلات التجارية التي يفضلون التسوق فيها والأماكن التي يتركزون فيها جغرافياً.

وتتمثل نتيجة كل ذلك في أن المسوقين يمكن أن يستخدموا " بريزم " للإجابة عن أسئلة مثل: أي العناقيد تعطي أفضل زبائننا؟ أي وسائل الإعلام يجب أن تنقل رسائلنا؟ كم يستطيع العنقود أن يدفع لمنتجاتنا؟ من أين يحتمل أن يتسوق الناس طلباً لبضائعنا؟

كل عمليات التجزيء اصطناعية نوعاً ما، فنحن نستخدم متغيرات معينة لكي نقسم الناس إلى فئات في قطاعات. وهناك أناس يتأرجحون بين القطاعات، أو لا يمكن توصيفهم بطريقة شاملة. برغم ذلك، تمثل الأوصاف القطاعية حلاً وسطاً بصفة عامة بين النظر إلى كل المشترين على أساس المساواة مقابل النظر إلى كل المشترين كأفراد مختلفين.

والمسألة التي نحن بصددها هنا هي أن استهداف الزبون قد أصبح أكثر دقة بكثير مما كان في السابق، عندما كانت كل منتجاتنا تستهدف الأسر التي قوامها الزوج العامل والزوجة التي ترعى الشؤون المنزلية وطفلين. واليوم يغطي هذا النوع من الأسر 7٪ من الجمهور الأمريكي.

سوف تتحول الأسواق من التركيز على القطاعات الكبيرة إلى البحث عن بيئات معينة واستهدافها. وتكمن الثروات في البيئات الصغيرة، وتقوم شركة أو اثنتان عادة بخدمة البيئة الصغيرة المحددة وتلبية رغباتها جيداً، ونتيجة لذلك تكتسب الشركات هامشاً مرتفعاً.

وسائل الإعلام الجديدة

هناك بحث دائب عن وسائل الإعلام الجديدة. لقد اخترع كريس وتل (Chris Wittle)، رجل الأعمال الأمريكي المستثمر في المجالات الإعلامية، وسائل إعلام جديدة لكي يصل إلى أسواق مستهدفة للغاية. على سبيل المثال، طور كريس وتل مجلة صحية فريدة للمرضى الذين ينتظرون في ردهات عيادات الأطباء الاختصاصيين، ووضع أيضاً أجهزة تلفاز في غرف الطعام في المدارس الثانوية لتبث برامج وإعلانات تتوافق ومزاج التلاميذ.

لقد أخذت محلات التسوق تضيف وسائل إعلام جديدة أيضاً. وسوف يطالع المستهلكون أثناء تسوقهم الكثير من الرسائل الإعلانية. فربما ترى اسم بيبسي كولا على البلاط، وربما تمر على معروضات غذائية ناطقة، وربما تدفع عربة للتسوق مزودة بعروض فيديو وإعلانات. وعند المحاسب (Checkout counter) سوف تشاهد إعلانات تجارية يبثها التلفاز وأنت تقف في الصف.

وسوف توفر محطات التلفزة عبر الكابل للمعلنين جماهير على درجة عالية جداً من الاستهداف؛ وسوف تكون هناك محطة لمن يحبون الرياضة، وأخرى لمن يحبون العلوم، وثالثة لمن يحبون مشاهدة الأفلام القديمة.

سوف يكون التوزيع السكاني للجمهور معروفاً، وسوف يتمكن المعلنون من الوصول إلى فئات محددة لديها اهتمام وشغف بمنتجات هؤلاء المعلنين. لقد حدث هذا سلفاً في المجلات الأمريكية حيث تعرض المجلات ذات الاهتمامات الخاصة أكثر من 400 فئة مختلفة من الجماهير على المعلنين.

*** إلى أي درجة من المباشرة والخصوصية تتوقع أن يصبح التسوق في القرن الحادي والعشرين؟**

كان التسوق ضرباً من "الخيمياء" أو الكيمياء القديمة (Alchemy)؛ وأخذ يتحول الآن من علم زائف إلى علم حقيقي. ومفتاح هذا التحول هو قياس الاستجابة. ونجد

جوهر التسوق المباشر في بعث رسائل إلى مستهلكين محددين تمكن مخاطبتهم، ومعرفة من منهم قد بعث طلباً. وقد بدأ الأمر بالبريد المباشر ثم تحول إلى التسوق عن طريق الهاتف. وقد أضفنا اليوم وسائل أخرى للتسوق المباشر، وخاصة المعلومات التجارية، والوسائل السمعية والبصرية، والأقراص المدمجة، وأقراص الحاسوب، والفاكس، والبريد الإلكتروني، والبريد الصوتي.

لقد أخذت الشركات تبني على نحو سريع قواعد بيانات يمكن أن تأخذ منها أفضل الاحتمالات بالنسبة إلى العرض المعين. مثلاً، يوجد لدى شركة فنجرهت (Fingerhut) حوالي 1400 مادة معلوماتية عن كل زبون، بما في ذلك التوزيع السكاني، وأسلوب الحياة والمعاملات التجارية السابقة. وتستطيع فنجرهت أن تعرف أيمثل كل زبون لها نفعاً أو ميزة مستقبلية أم لا، وقد صنفت زبائنها في عدة آلاف من المجموعات. قد تضم إحدى المجموعات رجالاً سبق أن اشتروا قميصاً أزرق وربطة عنق حمراء؛ وهذه الحقيقة تعطي فنجرهت أفكاراً عما يمكن أن يشتروه في المرة التالية إذا وقعت أعينهم على الإعلانات المناسبة.

ويستخدم المسؤولون عن التسويق في المصارف قواعد البيانات التي يملكونها لإرسال بطاقات التهنئة بعيد الميلاد لكبار الزبائن عندما يحين التاريخ، وللإعلان عن سلف جامعية للأسر التي بها أبناء يقتربون من سن 18 ولإرسال إعلانات عن فرص الاستثمار للأسر التي استقل أبناؤها بالزواج وأصبحت للتو بلا أبناء. ويمكن تخصيص هذه الرسائل لكي تناسب وضع كل زبون.

وسوف يتم تخصيص المنتجات أيضاً على نحو متزايد. ونجد اليوم شركات يمكن أن تعمل معك لكي تصمم دراجتك الهوائية الخاصة (حيث تختار الحجم واللون والخصائص... إلخ)، ورداء السباحة الخاص بك وسيارتك الخصوصية وما إلى ذلك. ويشير هذا إلى أن عملية الشراء سوف تكون أكثر تفاعلية بالنسبة إلى منتجات التصميم المشترك مع الزبون.

أهمية العلامات التجارية

سوف تكون للعلامات التجارية أهمية على الدوام على الرغم من أن أهمية العلامات الوطنية قد أخذت اليوم تتقلص نوعاً ما.

اعتدنا أن تكون لنا فكرة واضحة عن البنى الهرمية للعلامات التجارية في الكثير من الفئات. كانت كوكا كولا الأولى في مجال المشروبات الخفيفة والبيبسي كولا الثانية ورويال كراون (Royal Crown) الثالثة. وفي مجال تأجير السيارات كانت هرتز (Hertz) الأولى وآفس (Avis) الثانية وناشونال (National) الثالثة؛ وكان معظمنا يفضل الترتيب الأول.

أما الآن فإن مرتبة العلامة التجارية لا تهم كثيراً؛ فثلاثتها متشابهات ومقبولات. وجعل المستهلكون يقارنون العلامات التجارية على أساس السعر بشكل متزايد، وإذا كانت واحدة تقدم تخفيضاً في السعر هذا الأسبوع فإنهم سوف يشترون سلعاً ومنتجات من تلك العلامة برغم الفرق البسيط في عملية التفضيل. إذن لا عجب في أن تغدق الأموال على ترويج المبيعات، ويمثل الكثير من هذه الأموال حوافز السعر بينما تقل الأموال التي تصرف على الإعلان. ومع تخصيص قدر أقل من الأموال التي تذهب إلى الإعلان فلا عجب أن تذوي الفروق المتصورة بين العلامات التجارية.

وتتلخص المشكلة الأخرى التي تواجه العلامات الوطنية في أن بائعي التجزئة الكبار شرعوا يقدمون علامات خاصة قوية أصبحت الآن تقريباً بجودة – أو قريبة من جودة – العلامات الوطنية، ولكنها أقل تكلفة. وأعظم مثال هنا هو العلامة الخاصة التي تسمى بريزيدنتس تشويس (President's Choice) التي تملكها لوبلو (Loblaw)، وهي سلسلة محلات تسوق كندية. وقد أصبحت الحلويات وشراب الكولا والمواد الأخرى التي تقدمها رائجة وسط المستهلكين بدرجة جعلت منافس لوبلو يرغب في الحصول على رخصة بحمل هذا الاسم. ولكن لوبلو رفضت؛ وبرغم ذلك فقد رخّصت للعديد من محلات التسوق التي لا تنافسها باستخدام العلامة في نواح متعددة من العالم. وهذه هي المرة الأولى التي تحقق فيها العلامة الخاصة بمحل تجاري وضع العلامة التجارية العالمية.

عموماً، تفضل سلاسل محلات البيع بالتجزئة الآن حمل اسم ماركتين وطنيتين رئيسيتين، وواحدة أو اثنتين من علاماتها الخاصة وربما علامة شاملة. وسوف تتخلى هذه المحلات عن العلامات الوطنية الأضعف التي سوف ينتهي الأمر ببعضها إلى الإنتاج لصالح العلامات الخاصة. وتتلخص الرسالة في أنه إذا لم تكن علامتك التجارية الرقم واحداً أو اثنين، فربما تطرد من السوق.

ولهذا الواقع انعكاسات أعمق، وهي على وجه التحديد أن الشركات التي تنتج الكثير من المنتجات سوف تكون أحسن حالاً باستخدام مواردها في جعل قلة من هذه الموارد تدخل في فئة المواد الرئيسية القوية بدلاً من تسويق حشد من العلامات التجارية الضعيفة.

الجودة والتسعير والخدمات

إذا لم تنتج شركتك أشياء عالية الجودة، فسوف ينبغي عليك البيع للفئات ذات الدخل المنخفض أو الخروج من دائرة العمل التجاري. وسوف تكون المنتجات ذات الجودة العالية "جواز مرور" إلى السوق. ولكن امتلاك منتجات عالية الجودة فقط لن يكون كافياً لزيادة المبيعات، ويرجع السبب في ذلك إلى أنه ستتوافر لدى منافسيك منتجات عالية الجودة أيضاً.

سوف تحتاج الشركات إلى عرض الجودة العالية بسعر أقل من منافساتها من أجل أن تفوز.

لقد نجحت شركة معدات طبية في تحقيق طفرة تمثلت في ابتكار أداة جديدة ذات أداء أعلى بنسبة 20٪؛ وقد أرادت الشركة تحديد سعر يزيد بنسبة 20٪، وبرغم ذلك نادى بعض المديرين برفع السعر 10٪ كوسيلة لتحسين القيمة بالنسبة إلى الزبائن، وقد اقترح بعض المديرين حتى عدم رفع السعر كلية، بل وتقديم إعلان بسيط عن أداء الأداة المحسّنة. وقد فعلت الشركة ذلك وفازت بنصيب كبير من السوق انتزعته من منافسيها.

إن المفتاح الجيد لتحديد الأسعار هو معرفة من ترغب في بيع المنتج له وفكرته عن المنتج - أي ما يعتقد أنه قيمة هذا المنتج - ثم بعد ذلك تصميم المنتج وحزمة الخدمات التي تجيء معه حتى يوضع له سعر بهذه الطريقة. يجب أن يتم تصميم كل منتج بوضع مجموعة محددة من الزبائن في الذهن، والسعر الذي يكونون على استعداد لدفعه. وتتلخص البقية في هندسة التكلفة بطريقة تحافظ عليها في حدودها الدنيا بحيث تحقق ربحاً. وتسمى هذه العملية تكلفة حافز السعر بدلاً من سعر حافز التكلفة.

أخذ الزبائن يصبحون أكثر تمييزاً وذوي مطالب متعددة؛ وسوف يصبحون أكثر ذكاء في تثمين قيمة ما تعرضه عليهم. وهكذا سوف تحتاج إلى تبرير الأسعار التي تحددها وتستخدم في ذلك حججاً مع المادة بدلاً من الاعتماد على الصور وحدها.

وسوف تنمو الخدمات بشكل متزايد كأداة تنافسية، خاصة عندما تصبح المنتجات أكثر تشابهاً. ويمكن أن تعطي زيادة الخدمات وجودتها تفاضلاً قوياً، وسوف تتهيأ للشركات فرصة ذهبية لتجهيز عرض أكثر شمولية لأي منتج تبيعه.

مثلاً، ينبغي ألا يبيع لك تاجر السيارات السيارة فحسب، ولكن يجب عليه أيضاً أن يغسل سيارتك مجاناً في كل مرة تأتي فيها للخدمة الدورية، وأن يعطيك اقتراحات خاصة بالصيانة وأن يساعدك بشكل عام على تعزيز قيمة الاستخدام التي تتعدى قيمة الشراء.

هناك طرق كثيرة للإضافة إلى قيمة الخدمة؛ مثلاً، يعرض فندق سافوي (Savoy) في لندن جلب الضيوف من مطار هيثرو وإرجاعهم إليه كجزء من خدمات الإقامة لمدة أسبوع في الفندق. ويتذكر نظام فندق ريتز كارلتون (Ritz-Carlton) أي رغبة لضيوفه بدءاً من طلب مخدة إضافية إلى طلب جهاز فاكس في الغرفة.

التسويق المرتبط بالقضايا

أعتقد أن الكثير من الشركات يمكن أن تجذب الاهتمام وتميز أنفسها إذا رعت بشكل جدي القضايا الاجتماعية المجمع عليها بدرجة كبيرة. وقد جذبت محلات بودي شوب

(Body Shop) الكثير من الزبائن المخلصين بناء على دعم الشركة للقضايا الاجتماعية مثل حماية البيئة ومساعدة المشردين وإنقاذ الحيتان وما إلى ذلك. وتدعو شركة نايكي (Nike) زبائنها إلى تسليم الأحذية القديمة من علامة نايك حتى يتم توزيعها على المحتاجين أو يعاد تصنيعها كمفارش للصالات الرياضية أو أي شيء آخر. وتنفق شركة بن آند جيري (Ben and Jerry's) للمثلجات 7٪ من ربحها كل سنة على القضايا الخيرية.

إن بناء شخصية محببة في أذهان الجمهور، وليس فقط شخصية الأعمال التجارية، يمكن أن يسفر عن الاهتمام والاحترام والولاء.

ويقوم بعض الشركات بالتسوق المرتبط بالقضايا لمدة شهر فقط، إذا اشتريت منتجاتها فإنها سوف تعطي مالاً لصندوق مكافحة السرطان. ولكن هذا لا يجعل الشركة تبدو وكأنها تكرس نفسها بشكل دائم لأي شيء. أعتقد أن شركتي بن آند جيري وبودي شوب تعطيان مثالين جيدين للكيفية التي ينبغي بها فعل هذا الأمر، إذا تم فعله أصلاً.

*** من المؤكد أن السرعة تعتبر عاملاً ديناميا آخر بالنسبة إلى المستقبل. كيف ستلبي الشركات الحاجة إلى زيادة سرعتها بشكل متواصل؟**

سوف تكون السرعة عاملاً حاسماً. إن المنافسين يتحركون بسرعة، وقد أخذت مجالات الفرص في السوق تضيق، كما أن الزبائن يريدون الأشياء بسرعة. ولا يوجد شخص على استعداد للانتظار لمدة أسبوعين لكي يتسلم أثاثاً سبق أن اشتراه.

لذلك يجب أن تصبح الشركات جهات تسويق تعمل بسرعة وبشكل متواصل. يجب أن تتعلم الكيفية التي تصبح بها أسرع في تطوير المنتج، وفي التصنيع، وفي التوزيع والخدمات. كل واحد من هذه المجالات يمكن أن يعطي ميزة تنافسية.

جرت العادة على أن تكون أزمنة دورة التطور طويلة جداً. إذ يمكن لمصنعي السيارات اليوم أن يدفعوا بسيارات جديدة إلى السوق في نصف الزمن الذي كانت

تستغرقه هذه العملية في الماضي. كذلك جرى تخفيض الفترة الزمنية في عمليات التصنيع والتوزيع ومراحلهما عبر نظم مثل التوصيل والتسليم عند الطلب.

من ناحية ثانية، يجب أن يكون زمن صنع القرار أسرع أيضاً؛ وسوف تساعد في هذا الشأن برمجيات النظم الخبيرة. كذلك سوف تكون هناك غرف لإدارة المعارك والحروب في الشركات الكبرى حيث يجتمع المسؤولون التنفيذيون كل صباح لمراقبة ما يجري في الوقت الفعلي، ولكي يتخذوا قراراتهم اليومية. ويفعل ذلك الجنرالات في ميدان القتال مستخدمين معدات استخبارات معقدة لكي يقيّموا الوضع الراهن. ويعقد اجتماع كل صباح في إحدى كبرى شركات الطيران لفعل الشيء نفسه. وتعرف كبار الشركات المصنعة للملابس، مثل ليفيز (Levi's)، كل مساء تقليعات ملابس الجينز وكمياتها التي بيعت الليلة السابقة عبر البلاد. وتستخدم ليفيز نظام تعويض مستمر عن طريق تنبيه مموليها لكي يشحنوا على وجه الدقة السلع التي هناك حاجة يومية إليها لتحل محل المخزون الذي تم بيعه.

وتستعمل الشركات الأخرى تقنيات من أجل التعجيل بالخدمات التي تقدمها سواء كانت تحميض الصور أو توصيل طلبات البيتزا أو تدبير أمر حسابك المصرفي أو تنظيم خطط سفرك.

* هل ستصبح قوى البيع التقليدية شيئاً من الماضي؟

تعتبر قوى المبيعات واحدة من أكثر أدوات التسويق تكلفة، وماتزال الشركات تستكشف بدائل مجزية اقتصادياً.

وقد استغنى أحد تجار السيارات مؤخراً عن 12 من مندوبي المبيعات العاملين لديه ثم خفض أسعاره فازدهرت أعماله. إذن يصبح السعر المنخفض بديلاً لقوى مبيعات مكلفة، وقد خلقت الأسعار المنخفضة التي حددها هذا التاجر قيمة كبيرة بحيث انتفت الحاجة إلى بيع هذه "القيمة".

سوف يتم استبدال مندوبي المبيعات العاملين في الميدان أو استكمال جهودهم بالبيع عن طريق الهاتف وبرامج الحاسوب الخاصة بالتسوق.

بالطبع، إذا كانت هناك شركة تبيع المصانع النووية أو طائرات الجمبو، فسوف تحتاج إلى فريق مبيعات، ولكنه لن يكون فريق مبيعات بل فريق أعمال تجارية. في المفاوضات البالغة التعقيد، يجب أن يضطلع بالبيع مديرون من المستويات العليا كما كان الأمر عندما تفاوضت بروكتر آند جامبل (Proctor & Gamble) مع وول مارت (Wal-Mart).

أسواق الدخل المنخفض

يمكن أيضاً تقديم خدمات مربحة لأسواق الدخل المنخفض؛ فالأمر يتلخص في الاستهداف الدقيق، وتطوير المنتجات والتكلفة المجدية.

وتعتبر آلدي (Aldi) مثالاً لسلسلة محلات التسوق التي تتمتع بانخفاض التكلفة والأسعار ومع ذلك تنمو بسرعة. وتعرض محلات آلدي عدداً محدوداً من العلامات التجارية، ويحضر المتسوقون حقائب تسوق خاصة بهم، وتحفظ السلع في صناديقها الأصلية في حين توجد المخازن والمحلات في مناطق تتصف بتدني الدخل وانخفاض الإيجارات.

وسوف ينظم المقاولون في المستقبل عمليات بيع السلع المستعملة وأسواقاً للبضائع المستعملة. ويمكن لذوي الدخل المنخفض الآن أن يتسوقوا في أسواق الهواء الطلق (Flea-markets) ومحلات التخفيضات الكبيرة والمحلات التي تعمل كمنافذ للمصانع والتنزيلات التي تتم في مرائب السيارات وغيرها. وسوف يقوم المقاولون بإعادة إنتاج السلع بدلاً من تدميرها، وسوف تنساب هذه السلع من أسواق الدخل المرتفع إلى أسواق الدخل المنخفض.

وسوف تنشأ منظمات جديدة تنظف الملابس أو تصلح الأدوات والأجهزة المنزلية ثم تعيد بيعها؛ ويقوم جيش الخلاص (Salvation Army) وبعض المنظمات الخيرية الأخرى بذلك اليوم، وقد أصبحت هذه الممارسة لافتة للنظر في الأسواق غير الرسمية التي هي في الدول الأكثر فقراً.

ربما يتلخص الأمر في أن عدداً أكبر من الناس سوف يختارون أن يكونوا فقراء في القرن الحادي والعشرين. وسوف يصبح العمل أقل إثارة بالنسبة إلى هؤلاء حتى إذا كان متاحاً. انظر إلى عدد الناس الذين يفضلون التشرد اليوم حتى عندما يعرض عليهم مأوى.

ووفق ما قال تشارلز هاندي (Charles Handy) وغيره من المراقبين، سوف تستخدم الشركات عدداً أقل من العاملين طوال الوقت وعدداً أكثر من المتعاونين والعاملين المؤقتين. إذن قد يكون هناك عدد أكثر من الناس الذين يعرفون الحياة الجيدة لا بلغة المال والممتلكات المادية، ولكن بلغة حالات الاكتفاء من نوع آخر.

بالطبع، سوف يشكل هذا تحدياً بالنسبة إلى المسوقين والسلطات العامة التي يجب عليها خلق فرص جديدة. وتعتمد سلامة الاقتصاد على ما يخلق من وظائف جديدة، وهذه بدورها تعتمد على الطلب الذي يثار.

استخدام المصادر الخارجية

يجب أن تمارس كل الشركات التي ترغب في التنافس عالمياً استخدام المصادر الخارجية. قم دائماً بشراء المؤن التي تحتاج إليها من المصدر الذي يمكن أن يعطيك أفضل قيمة للمال. وإذا اشتريت من ممولين لا يتصفون بالفاعلية أو كانوا مرتفعي التكلفة فسوف تنتهي إلى وضع انتفاء الميزة التنافسية.

لقد علمت في عام 1970 أن الولايات المتحدة الأمريكية لا يمكن أن تحافظ على النمو الحقيقي لدخلها لأننا ندفع 16 دولاراً في الساعة للعمال في قطاعي الحديد والسيارات بينما قد نجد قيمة أكثر لأموالنا في مناطق أخرى. إن الحمائية (Protectionism) لا تعتبر حلاً؛ إنها فقط تجعل الأمور تسير نحو الأسوأ.

وتدرك الدول الذكية أهمية عملية تدوير الصناعات وتشجيعها؛ ولليابان سياسة تتمثل في "إخراج الصناعات". وهي تشجع صناعاتها الأضعف على الانتقال إلى دول منخفضة التكلفة، في البداية تمثلت هذه الدول في كوريا وتايوان، وأصبحت اليوم أندونيسيا وماليزيا والصين.

وكل شركة يمكن أن تكون ذكية إذا لجأت إلى استخدام المصادر الخارجية حيث تحصل إما على مستوى الجودة نفسه بسعر أقل أو مستوى عال من الجودة بالسعر نفسه. وهذا يعني في السوق العالمية التسوق من دولة إلى أخرى.

ونجد أن القدرة الصناعية الزائدة هي الشيء الذي سوف يجعل المنافسة أشد ضراوة من أي وقت مضى. ويجب على الدول الصناعية الغربية أن تحمي نفسها من الصين والهند والبرازيل وغيرها من الدول النامية.

ونجد قاعدة كل ذلك متمثلة في حقيقة أن بعض الصناعات الأمريكية سوف تخسر بينما تكسب صناعات أخرى من المنافسة الدولية المتنامية. وأسوأ ما قد تفعله الولايات المتحدة الأمريكية هو محاولة حماية الصناعات المحتضرة بدلاً من دعم الصناعات التي تحظى بفرص كبيرة.

يجب أن نتذكر أن الأسواق الناشئة في الدول الأقل نمواً سوف تتيح للشركات الأمريكية فرص تسويق جديدة مهمة. وهي أسواق لم تستهدف بشكل حقيقي قط من قبل، ولكننا سوف نرى فرص استثمار مهمة في أماكن مثل آسيا، وشرق أوربا، وأمريكا اللاتينية وأفريقيا.

إن الشركات التي تقود صناعاتها في عملية الاستهداف الدقيق لأسواقها وفي إنتاج أفضل قيمة مقابل المال في تلك الأسواق المستهدفة، هي التي سوف تفوز غداً.

وحتى يتم الاستعداد للقرن الحادي والعشرين، ينبغي على الشركات أن تتخيل سيناريوهات بديلة للسوق المستقبلية، وأن تستخدم هذه السيناريوهات لكي تحفز تفكيرها فيما يتعلق بالحالات الطارئة والاستراتيجيات.

إذن نصيحتي هي الانشغال بوضع سيناريوهات وتحديد مضامين هذه السيناريوهات بالنسبة إلى التخطيط الاستراتيجي. لا تفكر «في طريقة العمل المعتادة».

«لم يعد المستقبل كما كان في الماضي» إذا كان لي الاقتباس من يوجي بيرا (Yogi Berra).

إعادة التفكير في العالم

من الدولة القومية إلى الشبكات

جون نايسبت

تغيير طبيعة الرأسمالية

لستر ثورو

البيولوجيا الجديدة للأعمال التجارية

كيفن كيلي

من الدولة القومية إلى الشبكات

جون نايسبت

استقرت المفاهيم طوال سنوات كثيرة على أن الاقتصاد العالمي سوف تهيمن عليه شركات متعددة الجنسيات ضخمة الحجم. ولكن اتضح أن الأمر ليس كذلك. في الحقيقة، ينبغي علينا إعادة فحص مفرداتنا وتعريفنا لما يعنيه مصطلح "متعددة الجنسيات".

لدي شركة اسمها "ميجاترندس" (Megatrends) المحدودة، ولدينا 57 مشروعاً مشتركاً في 42 دولة ولا يوجد لدينا سوى أربعة موظفين بمن أنا نفسي. إننا نوكل كل العمل إلى مصادر خارجية؛ حسناً لنقل كل العمل تقريباً، إذن أنا شركة متعددة الجنسيات؛ يجب أن أكون كذلك والسبب هو أنني موجود في 42 دولة. ولكنني لست كبيراً؛ إنني صغير.

بعبارة أخرى، لمصطلح "متعددة الجنسيات" معنى جديد؛ وإذا قلنا إن الاقتصاد العالمي سوف تهيمن عليه الشركات المتعددة الجنسيات بالمعنى الجديد، فسوف تكون هناك بعض الحقيقة في هذا القول. ولكن إن كنا نقصد المعنى القديم، أي إن هذه الشركات العالمية الضخمة سوف تتحكم في كل شيء، فلن يكون هناك شيء أكثر خطأ من ذلك.

الشيء المهم حقيقة في رأيي هو أن هناك نوعاً جديداً من الضخامة؛ وهو الشبكات الضخمة بدلاً من أجهزة الحاسوب العملاقة. هذا هو المجاز الذي استعمله.

أذكر أنني كنت في مطبخي في تليورايد (Telluride) في كولورادو (Colorado) أشاهد قناة "سي إن إن". وقع ذلك عندما كانت مجموعة الدول الصناعية السبع تجتمع في مدينة نابولي بمناسبة القمة الاقتصادية. وقد شاهدت قادة الدول الصناعية السبع العظمى يتحادثون؛ وقد خطر لي أن هذه عبارة عن باقة من أجهزة الحاسوب العملاقة يتحدث أفرادها فيما بينهم في عالم من أجهزة الحاسوب الشخصية. وهذا يمثل جزءاً من عدم أهمية مجموعة السبع، وبحلول القرن الحادي والعشرين أعتقد أن كل هذا الأمر سوف يخرج من النافذة، أي لم يعد لها أي معنى بعد الآن.

لم نعد نعيش في عالم من أجهزة الحاسوب العملاقة؛ إننا نعيش في عالم أصبحت فيه القوة الكبرى هي الشبكات، وأعني بالشبكات الكثير من الأفراد الذين يترابطون شبكياً. والشبكة بطبيعتها لا تكون لها رئاسة أو مقر رئيسي، وحتى تعمل الشبكة يجب أن يشعر كل فرد بأنه في المركز؛ هذه هي الحالة التي تكون فيها الشبكة قوية حقاً.

إن الشركة الضخمة الوحيدة التي أعرفها والتي فعلت هذا حقاً هي "آسيا براون بوفيري" (Asea Brown Boveri). إذا استمعت لبيرسي بارنفيك (Percy Barnevik) فإنه يقول: «نحن ننمو طوال الوقت، ولكننا نتقلص أيضاً طوال الوقت». إن الشبكة تصبح أكبر، ولكن نقاط الربط أو العقد تصبح أصغر.

قوة الشركات الصغيرة

وتتلخص النقطة المهمة هنا في أنك تستطيع الآن أن تكرر الجودة في أي مكان في العالم. وهكذا يتحول التفاضل التنافسي من السرعة إلى السوق والإبداع. وفي هذا الصدد، يمكن للشركات الصغيرة، حتى التي تضم فرداً واحداً، أن تهزم الشركات البيروقراطية الضخمة عشر مرات من كل عشر مناسبات. لهذا السبب نجد أنه إن لم تقدم الشركات الكبيرة على إعادة تكوين أنفسها كتجمعات لشركات صغيرة، فإنها سوف تواصل فقط فقدان أعمالها التجارية.

والشيء الجديد بالملاحظة حقاً هو أن أكبر 500 شركة حسب تصنيف مجلة **فورتشن** تشكل الآن فقط 10٪ من اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية، ويمثل هذا انخفاضاً من 20٪ كانت تمثل النسبة حتى تاريخ قريب يعود إلى عام 1970. هذا هو السبب في أنك تطالع حقائق مشوهة عندما تقرأ عن الشركات الأمريكية؛ لأنك تقرأ في معظم الحالات، إن لم يكن بصورة تامة، عن شركات فورتشن الخمسمئة. تقرأ عن أن "سيرز" (Sears) سوف تستغني عن 30 ألف موظف في السنتين التاليتين، وأن "جنرال داتا" (General Data) سوف تستغني عن 25 ألف موظف في السنوات الثلاث التالية.

كل هذه القصص تتحدث عن 10٪ من الاقتصاد. أعتقد أنه مع بداية القرن الحادي والعشرين، سوف تنخفض مساهمة شركات فورتشن الخمسمئة إلى أقل من 5٪ من الاقتصاد الأمريكي.

إن الشركات الصغيرة هي التي تخلق الاقتصاد العالمي، وليس شركات فورتشن الخمسمئة. وفي هذه الأيام قد تبلغ الشركة الصغيرة من الصغر مستوى شخص واحد. في كتابي **الاتجاهات الضخمة للعام 2000** (Megatrends 2000)، ضربت مثلاً بجيراني، ربما أستطيع أن أكرر هذا المثل هنا.

يملك ليند وليتو (Linde and Lito) شركة نشر تسمى "وسترن آي برس" (Western Eye Press)، وهي تتكون من شخصين فقط، ويضطلعان بنشر كتب صور رائعة وكتب إرشادية، ويصمم الاثنان هذه الكتب مستخدمين أجهزة حاسوب من ماركة ماكنتوش (Macintosh) في قبو منزلهما في تليورايد، ويتلخص عملهما في طباعة الصفحات المعدة للتصوير على طابعة ليزر عالية الدقة، ومن ثم يرسلان هذه الصفحات عن طريق شركة فيدرال إكسبرس (Federal Express) إلى سيول في كوريا؛ وهناك تقوم شركة الطباعة بطباعة كتبهما وشحنها بعد ذلك إلى الموزعين في كل العالم.

إن شركة وسترن آي برس طرف في الاقتصاد العالمي، وهي تتكون فقط من شخصين يعيشان في مسكن جبلي صغير في ولاية كولورادو الأمريكية.

ولكن هل نستطيع حقيقة بناء اقتصاد عالمي على أساس لاعبين فرديين ومؤسسات من الحجم الصغير إلى المتوسط؟

الأمر لا يتلخص في "هل نستطيع؟" نحن نفعل ذلك. في الوقت الحالي تنتج شركات يعمل فيها 19موظفاً أو أقل 50٪ من صادرات الولايات المتحدة الأمريكية. فيما تنتج الشركات التي يبلغ عدد موظفيها 500 أو أكثر 7٪ فقط. والولايات المتحدة هي أكبر دولة مصدرة في العالم إلى حد بعيد؛ والأرقام مشابهة في ألمانيا.

سوف تهيمن الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم على الاقتصاد العالمي في القرن الحادي والعشرين. انظر إلى أكبر صناعة موجودة: السياحة؛ إنها توظف واحداً من كل تسعة أشخاص في العالم. وسوف تغدو أكبر حجماً في القرن الحادي والعشرين عندما يصبح العالم أكثر وأكثر وفرة. ولكن باستثناء عدد قليل من الشركات الكبيرة مثل خطوط الطيران، التي تقدم البنية التحتية، تتكون السياحة من ملايين وملايين الرواد والمستثمرين.

إن الاقتصاد العالمي حقيقة واقعة، ومع تقدمنا في القرن الحادي والعشرين ومع انتهاء الحرب الباردة وتحول الظروف الأخرى إلى أوضاع مواتية، فسوف نرى الاقتصاد العالمي يحلق في الفضاء حقيقة. لقد زادت التجارة العالمية في عام 1994 بنسبة 9٪، وهذه أكبر زيادة تتحقق في عشرين سنة، وتشكل ضعف ما زادته التجارة العالمية في السنة التي سبقت. وفي الوقت الحالي، أخذ كل اقتصاد في العالم ينمو وهذا يحدث لأول مرة في الأيام التي عشتها من عمري كله حتى الآن.

الحجم الملائم

الأشياء الصغيرة جميلة، ولكن الشيء الجميل حقيقة في هذا السياق هو الحجم الملائم. بعبارة أخرى، أعرف أنني لا أستطيع صناعة طائرة بوينج 747 في مرآبي. بالطبع، نحتاج إلى شركات كبيرة لصنع هذه الأشياء، ولكن تتجسد المشكلة في ضرورة إيجاد الحجم الملائم. ونكتشف مرة تلو الأخرى أن الحجم الملائم هو الأصغر والأكثر قوة.

وتتأتى الزيادة في القوة من وجود لا يتناسب مع الحجم كما اعتدنا التفكير في هذا الأمر. إن التقنية الجديدة توسع مجال قوتك الفردية.

أتلقى محادثات هاتفية من فيينا وكوالالمبور وشنجهاي في منزلي. هذا تغيير أساسي حدث أثناء حياتي؛ فعندما كنت صبياً كانت الطريقة الوحيدة للاتصال بأوربا هي اللاسلكي. والآن تستطيع أن تفعل كل شيء تقريباً عبر الاتصالات.

لقد خلقت ثورة الاتصالات السلكية واللاسلكية بالتزامن الاقتصاد الضخم العالمي القائم على السوق الواحدة، بينما جعلت أجزاء هذه السوق أصغر وأكثر قوة.

وعندما أذكر الاتصالات أعتقد أننا نتفق بشكل عام الآن على أنها تشمل أجهزة الإلكترونيات والحاسوب لأن أحد الأشياء التي نقوم بعملها الآن هي الدمج. وفي القرن الحادي والعشرين، سيزداد دمج التقنيات في خلطات لا يدري أحد عددها. هذا هو السبب الذي جعلني أقول في ختام المفارقة العالمية إن آلاف التحالفات وآلاف المقاولين هم الذين سوف يضعون كل هذه الأفكار والوسائل معاً في آلاف المجموعات المؤتلفة.

نحن نعرف أن ثورة الاتصالات الحقيقية قد حلت بنا، ولكننا لا نعرف على وجه الدقة ما سوف تنتجه. سوف تخلق آلاف وآلاف التجمعات المؤتلفة وهي أشياء لا يمكن حتى تخيلها اليوم. ولا أعني أن هذا سوف يحدث بطريقة سحرية؛ إن الأمر فعلياً في غاية الوضوح، إذ لديك كل هؤلاء المقاولين الذين يتنافسون على ابتكار منتجات وخدمات جديدة، ولهذا فأنا واثق أننا سوف نحصل على أشياء رائعة في المستقبل.

الشركات الكبيرة في القرن الحادي والعشرين

ما لم تهيئ الشركات الكبيرة نفسها وتعيد تنظيمها في وحدات صغيرة وسريعة الحركة، فإنني لا أعتقد أنه سوف تكون لديها فرصة البقاء في القرن الحادي والعشرين. ولكن الوجه الآخر للتقنية يتمثل في أنها تسمح للشركات الكبيرة بتفكيك البناء وباللامركزية بطريقة جذرية بحيث تدفع القوة وصنع القرار إلى أدنى نقطة. إذن هناك فرصة عظيمة، وكثير من الشركات يفعل هذا بالضبط، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الشركات البيروقراطية الكبيرة لا تستطيع حتى الشروع في التنافس مع شركات صغيرة وسريعة الحركة.

والشيء الذي تراه في كل مكان هو أنه حتى الشركات الضخمة حقاً أخذت تعيد تركيب نمطها في شكل شبكات من الرواد المستثمرين. لقد صارت هذه الشركات تنقسم

إلى اتحادات كونفيدرالية تتألف من شركات صغيرة مستقلة، بالإضافة إلى أنها تستخدم مصادر خارجية وتزيل الطبقات الهرمية وتقلل الحجم.

ومرة أخرى نجد أن شركة آسيا براون بوفيري تعطينا مثالاً جيداً. إنها شركة عملاقة؛ في الواقع هي أكبر شركة لهندسة الطاقة في العالم. ولكنها انقسمت إلى أقسام فرعية تبلغ 1300 شركة و5000 وحدة مستقلة.

أو انظر إلى شركة جنرال إلكتريك. يقول جاك ويلتش: «إن ما نحاول أن نفعله بلا كلل هو أن نخلق روح الشركة الصغيرة – وسرعة الشركة الصغيرة – في داخل الجسم الكبير لشركتنا».

يفعل بول ألاير (Paul Allaire)، رئيس شركة زيروكس، شيئاً مشابهاً. وبعد ذلك هناك إيه تي آند تي، وجراند متروبوليتان (Grand Metropolitan)، وكوكا كولا وجونسون آند جونسون. وتطول القائمة؛ إذن هناك الكثير الذي يحدث من هذا القبيل في كل أنحاء العالم، وهناك فهم عريض لما يحدث. عندما أعلنت إيه تي آند تي أنها سوف تنقسم إلى ثلاث شركات منفصلة، زادت قيمة الأسهم بمقدار 10 مليارات دولار.

بينما يتحدث لويس جيرستنر (Louis Gerstner)، المدير التنفيذي لشركة آي بي أم، عن تضمين صفات الشركة الصغيرة يبدو أنه يفعل عكس ذلك؛ إذ إنه يمركز كل شيء. أعتقد أن هذا لا يتناغم كلية مع ما يحدث.

إذن هل ستبقى آي بي أم؟ لا أعرف. لقد استشهدت مجلة **فورتشن** بما سبق أن قلته أنا عن جيرستنر من حيث إنه جيد جداً في الأشياء التي ما عادت نافعة.

بين فترة وأخرى ترى إعلاناً لشركة آي بي أم يؤخر إدخال شيء أو آخر. ويرجع السبب في ذلك إلى أن الشركة مازالت مليئة بالبيروقراطية، وهي لا تستطيع التنافس مع الشركات الصغيرة والسريعة التحرك.

فكر محلياً واعمل عالمياً

هناك شيء آخر قد حدث وهو أن تعويذة العصر الجديد، «فكر عالمياً واعمل محلياً»، قد أخذت تنقلب رأساً على عقب. ويرجع السبب في ذلك إلى أنه مع ازدياد عالمية العالم نميل بقدر أكثر إلى التفكير بطريقة قَبَلية (tribally). وهكذا أصبح الأمر الآن «فكر محلياً»، أو قَبَلياً في الحقيقة، و«اعمل عالمياً».

ونجد أن اللغة تعطينا مثالاً جيداً في هذا الصدد؛ فالإنجليزية أخذت تصبح اللغة التي يتحدثها كل العالم. والمرشح الوحيد الآخر - ويمكن أن يحدث هذا في القرن الحادي والعشرين - هو لغة الماندرين (Mandarin) الصينية.

وأقول لغة الماندرين ليس بسبب الصين فقط، ولكن بسبب الصين إضافة إلى الصينيين الذين يقيمون في الخارج. هناك 54 مليون صيني في آسيا خارج أراضي الصين، وهم يديرون الاقتصادات هناك. كل اقتصادات آسيا يديرها الصينيون المغتربون الذين يعملون بالخارج ما عدا اليابان وكوريا. وهكذا نجد أن لغة الماندرين مرشحة لاحتلال مركز الصدارة.

ولكن الإنجليزية أخذت تصبح لغة كونية، وكلما أصبحت الإنجليزية اللغة الثانية بالنسبة إلى الناس بقدر أكبر، أصبحت لغتهم الأولى - اللغة الأم - ثمينة بقدر أكبر لأنها الشيء الذي يكون هويتهم.

بعبارة أخرى، كلما تنازلت عن بعض من هويتك من خلال إتقانك اللغة الأجنبية بسبب الاعتماد الاقتصادي وما إلى ذلك، تمسكت بما يشكل بقية هويتك.

كلما أصبحنا كونيين وأكثر عالمية، تصرفنا بطريقة قَبَلية. وكلما أصبحنا نعتمد على الآخرين اعتماداً اقتصادياً، تمسكنا بما يشكل جوهر هويتنا الأساسية، لأن لا أحد منا يحب أن يفقد هويته التي يتم التعبير عنها، كما ذكرت، في اللغة والتاريخ الثقافي وما إلى ذلك. وهذا شيء إنساني جداً.

في كوريا الجنوبية هناك نهضة في الاهتمام بتاريخهم الثقافي وإحيائه الذي يرجع إلى 5000 سنة وكذلك الأمر في اللغة الكورية أيضاً. كما نشاهد المتاحف الثقافية الجديدة يجري افتتاحها في كل أنحاء العالم.

إذا فكرت في الأمر فسوف تجد أن ارتداء الآسيوي لبدلة العمل الغربية أمر في غاية السطحية من الناحية النفسية؛ وكذلك الحال مع سماع الموسيقى الغربية. إن الشيء الذي يتخلل عظامنا حقيقة هو لغتنا وتاريخنا وثقافتنا. وهذه أشياء لا تستسلم بسهولة شديدة البتة.

ولكن هذا لا يعني الحالة التي يستيقظ فيها الناس ذات صباح ويصرخوا: «اسمعوا، إننا نفقد هويتنا ومن الأفضل أن نتمسك بها». إن الناس لا تعبر عن هذا الشعور بهذه الطريقة. وهكذا، ودون أن يدركوا هذا تقريباً، لقد بدأ الناس يصبحون أكثر اهتماماً بتاريخهم وأخذت مدارسهم في تعليم المزيد من هذا التاريخ؛ أو يصدرون قوانين لحماية لغتهم كما فعلوا في كويبك أو موسكو أو أوكرانيا أو لتوانيا أو أندونيسيا مثلاً، أو مثل فرنسا، ولكن في فرنسا تأخر الوقت كثيراً على ذلك.

بالطبع، من الناحية الأخرى تجد اليابانيين الذين يهيمون في تقدير اللغات الأخرى واستخدامها، تجد لديهم كلمات عديدة من اللغة الألمانية، كما تنتشر الكلمات الإنجليزية في لغتهم على نحو خاص، ولكن هذه قصة أخرى.

اقتصادات جديدة

سوف يكون لغز بداية القرن الحادي والعشرين هو: ما الذي سوف يصبح عالمياً؟ وما الذي سوف يبقى قَبَلياً؟ إن الشيء الذي أصبح عالمياً سلفاً هو آليات السوق لتنظيم الجوانب الاقتصادية في حياتنا. وقد مهدت هذه الآليات الطريق أمام التحرير والخصخصة. وهذا هو الشيء الذي فتح الباب أمام الاقتصادات الجديدة في كل أنحاء العالم.

انظر إلى الأزمة المالية الآسيوية التي بدأت في تايلند وامتدت إلى أندونيسيا وماليزيا وكوريا الجنوبية. لقد علمتنا هذه الأزمة الكثير من الدروس عن مفارقة العولمة والقَبَلية هذه.

لا تدعونا ننس حقيقة أننا قد شهدنا المعجزة الآسيوية قبل أن نشهد الانهيار الآسيوي. رأينا اقتصادات تنمو بنسبة 8٪ أو 9٪ لفترة بلغت عقداً أو يزيد. ماذا كان وقود هذا النمو؟ كان الوقود هو آليات السوق في الاقتصاد العالمي: التجارة الحرة، التدفق الحر لرأس المال ونسبياً الأسواق الحرة. لن تختفي هذه القوى، وهكذا سوف نشهد في نهاية الأمر هذه الاقتصادات الجديدة تعود إلى المسار الصحيح. ولكن الأزمة بينت بعض أوجه الضعف الأساسية في النظام الرأسمالي الآسيوي، أي البيروقراطية التي عفا عليها الدهر والشللية والفساد، وانعدام الشفافية في النظام المصرفي، وسوف يتعلم الآسيويون هذه الدروس بسرعة كبيرة ثم يعودون أقوى مما كانوا عليه من قبل.

إن الشيء الذي أثارتني مراقبته هو هذا النوع من استلهام الضمير الذي كان يجري أثناء أكثر أوقات الأزمة حلكة. قوض الناس في آسيا أساسهم؛ ويجب أن تعي هنا حقيقة أنهم انتقلوا من حالة كانوا يحسدون عليها إلى أخرى كانوا يستحقون عليها الرثاء، وحدث كل ذلك في غضون أسابيع قليلة. وقد فقد الكثيرون منهم ثروات طائلة بين عشية وضحاها. وهكذا تحولوا من حالة شعروا فيها بالفخر فيما يتعلق بالأسلوب الآسيوي في عمل الأشياء إلى حالة من الارتباك، وزوال الحلم التام واليأس.

ولكن يجب أن أقول إن كل ذلك كان شيئاً مؤقتاً؛ ولم يستغرق الأمر طويلاً حتى تفيض المشاعر القَبَلية القوية مرة أخرى. وقد أخبر لي كيوان يو (Lee Kuan Yew)، كبير وزراء سنغافورة، مجلة **فوربس** (*Forbes*) أنه لا ينبغي إلقاء اللوم على القيم الآسيوية أو تحميلها مسؤولية مشكلات المنطقة. إن الآسيويين يبجلون العمل الشاق، ولهم روابط أسرية قوية، بالإضافة إلى أنهم متعلمون جيداً ويؤمنون بالادخار واستثمار المال ويحترمون التقنية كثيراً. وقد قال إن هذه هي القيم الحقيقية التي ساعدتهم على خلق معجزتهم الاقتصادية في المقام الأول، وهي القيم نفسها التي سوف تساعدهم

على التعافي مرة أخرى. وهكذا نجد الفخر الآسيوي يظهر مرة أخرى ولن يستغرق الأمر وقتاً طويلاً حتى تلحق بها الاقتصادات الآسيوية. إن ما يقوله الآسيويون الآن هو أن الخطأ كان خطأ النظام - لم تكن له صلة بقيمهم الخاصة - وإنهم بحاجة إلى استعادة مصداقيتهم.

ينبغي أن نفهم أن الأزمة الآسيوية كانت مجرد نكسة؛ فهي لا تغير شيئاً في سياق الصورة الكبرى. ومركز الجاذبية الاقتصادية والسياسية والثقافية بالنسبة إلى العالم قد أخذ يتحول دون شك من الغرب إلى الشرق. وهذا شيء لا يحدث بين عشية وضحاها؛ إنه نزعة طويلة الأمد، "نزعة عملاقة" إذا استخدمنا مصطلحاتي الخاصة، وسوف يستمر أثرها الهائل على العالم ونحن نتجه إلى القرن الحادي والعشرين.

نهاية السياسة

أعتقد أننا نتحرك صوب نوع من الديمقراطية المباشرة في مجال السياسة والحكم.

في الولايات المتحدة الأمريكية وضعنا رؤيتنا عن الديمقراطية النيابية عام 1778؛ أي حتى قبل صناعة القطار السريع (Pony Express) إذا تغاضينا عن أجهزة الحاسوب والهاتف وما إلى ذلك. بعبارة أخرى، في ذلك الوقت، قبل أن تكون لدينا وسائل الاتصالات هذه، كان ينبغي أن يذهب شخص إلى المكان المعني لكي يمثلنا ثم يعود بعد ذلك لكي يخبرنا بما حدث. ولكننا لم نعد نحتاج إلى هذا النوع من التمثيل لأننا جميعاً الآن ندخل إلى الشبكة في الوقت الحقيقي؛ ونعرف كل ما يعرفه أي شخص آخر. إن ما يحدث يتلخص في أن الحكومات التقليدية آخذة في التلاشي في كل أنحاء العالم.

نحن نعيش في فترة انتقالية إلى حد بعيد؛ وفيما يتعلق بالقيادة السياسية فإن الناس لا يعرفون ما ينبغي أن تكون عليه القيادة الجديدة. إنهم يوقنون فحسب أن ما لديهم ليس هو ما يريدونه.

يقول بعض العاملين في الإعلام: «أين أمثال شارل ديجول هذه الأيام؟». ولكنني غير متأكد من أن هؤلاء هم القادة الملائمون اليوم، وخاصة بالنسبة إلى القرن الحادي

والعشرين. لقد كان أمثال هؤلاء قادة عظماء بالنسبة إلى أزمنتهم؛ لقد كانوا ملائمين كلية لتلك الحقب. ولكن حتى إن كان هناك شارل ديجول حقيقي الآن، فلا أعتقد أن ذلك سوف يكون ملائماً.

إذن نحن نعيش فترة مثيرة للاهتمام فيما يتعلق بالقيادة السياسية، ونحن نبحث من حولنا فقط لكي نرى أي نوع من القادة الجدد نريد.

أعتقد شخصياً أن القائد السياسي الجديد لن يختلف عن القائد الجديد في الأعمال التجارية؛ برغم ذلك، نجد أن الأعمال التجارية هي بشير بما يحدث في القطاعات الأخرى من حياتنا. والقادة الجدد في الأعمال التجارية يقدمون التسهيلات؛ فهم يفرزون القَبَلي عن العالمي. إنهم يسهلون أمر الريادة والاستثمار وهذا شيء مهم في الحقيقة.

إن الرواد المغامرين يحلون محل الاقتصادات ويجددون حياتها، أي يصعدون بها إلى أعلى مستوى. وأحد الأسباب التي تجعلني أعتقد أن أوربا سوف تغوص في الوحل لفترة طويلة من الزمن هو أن حكومات أوربا البيروقراطية لا تغذي الرواد المغامرين. في الواقع، هذه الحكومات تعاديهم بشكل صريح؛ وهذا أمر مدهش.

على النقيض، فإن السبب في أنني أعتقد أن الولايات المتحدة الأمريكية تبدو في هيئة عظيمة أننا في عام 1993 أسسنا 880 ألف شركة، وهذا يعني تقريباً مليون شركة جديدة في الولايات المتحدة الأمريكية. هذا أمر درامي جداً لأنك إذا نظرت إلى الوراء في الخمسينيات والستينيات، عندما كانت الولايات المتحدة الأمريكية تزأر كقوة صناعية عظمى، فسوف تجد أننا كنا نؤسس حوالي (50ـ60) ألف شركة جديدة في كل عام.

وبعد ذلك في السبعينيات، عندما كانت الطبيعة الأساسية للاقتصاد تتغير – وهذا يمثل دائماً وقتاً عظيماً بالنسبة إلى الرواد المستثمرين – بدأنا بتأسيس 100 ألف، 200 ألف، (300 ـ 400) ألف شركة، ثم أسسنا 880 ألف شركة جديدة في التسعينيات.

ولكن علاوة على هذه التغييرات الأساسية في طبيعة الاقتصاد، يتمثل أحد الأسباب التلقائية التي تجعل الولايات المتحدة ترعى وتدعم الرواد والمستثمرين في أنك - خلافاً للأمر في أوربا - لا تحتاج إلى تسجيل شركتك لدى أي حكومة مركزية. إنك تقوم بتسجيلها محلياً، أو تسجلها في الولاية؛ ويمكن أن تفعل هذا في غضون ساعة. إذن تستطيع أن تؤسس شركة في الولايات المتحدة الأمريكية في زهاء ساعة.

إن ما حدث يتلخص في أن الولايات نفسها تتنافس فيما بينها لتجعل الشركات تأتي إليها وتبدأ أعمالاً تجارية. وتمنح الولايات حوافز، مثل الإعفاء من الضرائب لمدة السنوات الثلاث الأولى أو أي مدة كانت. إذن، على مر العقود، أسفر هذا عن بيئة مساندة بدرجة لا تصدق بالنسبة إلى الرواد والمستثمرين الأمريكيين.

آسيا والاتجاهات الضخمة

إن أهم شيء يجري في العالم اليوم هو إلى حد بعيد تحديث آسيا، ليس فقط بالنسبة إلى الآسيويين، ولكن بالنسبة إلى كل العالم. سوف تغير هذه العملية كل شيء.

نجد في كتاب **آسيا والاتجاهات الضخمة** ثمانية فصول عن ثمانية تحولات رئيسية في آسيا. وأول تحول هو التحول من الدولة القومية إلى الشبكات. بالطبع، إن فكرة تحولنا بعيداً عن الدول القومية قد خطرت لكل شخص، ولكن الشيء المهم هو أن آسيا قد أخذت تتحول من منطقة كانت تهيمن عليها اليابان إلى إقليم قوته الدافعة هي الشبكة الصينية من وراء البحار. وهي شبكة تتكون من 57 مليون صيني يعيشون خارج حدود الأراضي الصينية، ويعيش 54 مليوناً منهم في آسيا؛ وهؤلاء رواد مستقلون وعائلات من الرواد المستثمرين. وتشكل كل عائلة شبكة من الشركات والمشروعات، وبدورها ترتبط هذه الشبكات شبكياً ببعضها. وتعمل هذه الشركات الكثير لبعضها كجزء من الشبكة، ولكن في الوقت ذاته تعمل كوحدات منفردة وعالية الكفاءة.

لقد قلت في المفارقة العالمية إنه كلما كبر النظام كانت الأجزاء أكثر كفاءة، وأكثر الأجزاء كفاءة هي الأجزاء المستقلة. إن الأمر أشبه بالإنترنت؛ ففي الإنترنت يوجد

حوالي 30 ألف شبكة وكلها مربوطة فيما بينها ضمن شبكة للشبكات. ولكن السبب في أن الإنترنت تستطيع أن تصبح بمثل هذا الكبر هو أنها لامركزية كلية حتى مستوى الفرد. إنها في الحقيقة تتكون من 50 مليون جزء مستقل، وهي الآن في طريقها لكي تصبح مليار جزء مستقل، ولا يدخل إلى الشبكة إلا الأفراد. بطريقة مماثلة، تتكون الشبكة الصينية فيما وراء البحار من عائلات رواد مستقلين. وهي، مثل الإنترنت تماماً، شبكة للشبكات، ولكنها أيضاً لامركزية كلية.

هكذا تتلخص المسألة التي نحن بصددها في أن من سيهيمن على آسيا ليس هو الدولة القومية الصينية بل الشبكة الصينية فيما وراء البحار. ولا تتلخص هذه المسألة أيضاً في من سينضم إلى الصين، بل تتلخص في أي الرواد، أي أجزاء من الصين، أخذوا ينضمون إلى تلك الشبكة الصينية فيما وراء البحار. والسبب في ذلك يرجع إلى أنه ولفترة سنوات عديدة انضم إلى الشبكة الصينية فيما وراء البحار رواد مستثمرون يعيشون في الصين.

إن الشبكة الصينية فيما وراء البحار هي الأولى بين الشبكات الاقتصادية العالمية الضخمة، وفي الوقت الحالي ربما تكون تقريباً ثالث أكبر اقتصاد في العالم. وسوف نرى المزيد من هذه الشبكات الجديدة يظهر؛ فمن المحتمل أن نرى شبكة هندية، مثلاً. سوف نرى كل أنواع الشبكات عندما تبدأ الشبكات في الحلول محل الدولة القومية.

وثاني الاتجاهات الآسيوية الضخمة هي التحول من اقتصاد تقوده عملية التصدير إلى اقتصاد يمثل الاستهلاك قواه الدافعة. حتى وقت قريب، كانت اقتصادات آسيا تقوم على التصدير. ولكن في عملية بناء اقتصاد تقوده عملية التصدير يرتفع مستوى المعيشة إلى نقطة يتحول فيها المواطنون إلى مستهلكين. ووقتها تضيف إلى الاقتصاد الذي تقوده عملية التصدير الحافز أو القوة الدافعة التي يتصف بها النشاط الاستهلاكي مما يعني أن المجتمع بكامله يبدأ يتغذى على نفسه، وبعد ذلك يستطيع المجتمع أن يصرخ حقيقة. والآن، لأن مستوى المعيشة قد ارتفع في كل أنحاء آسيا أثناء عملية بناء الاقتصادات الدينامية التي تقودها عملية التصدير، أخذنا نتحرك نحو فترة بدأ فيها النشاط

الاستهلاكي داخل الدول يدفع هذه الاقتصادات حقيقة. في الواقع، إن انفجار التجارة بين الدول الآسيوية يعتبر شيئاً لافتاً للنظر.

والنزعة الضخمة التالية التي أتحدث عنها في الكتاب هي التحرك من التأثير الغربي إلى الأسلوب الآسيوي. إن آسيا منطقة تتصف فيها معظم الدول بنوع من القدرية بالنسبة إلى الأشياء، منطقة كانت فيها الأشياء دائماً ثابتة جداً بسبب التقاليد وما إلى ذلك. ولكن هذا الانفجار في الأنشطة الاقتصادية أدى إلى وعي الناس بأن لديهم بدائل بالنسبة إلى الأشياء: بالنسبة إلى نوع الحكومة التي سوف تحكمهم، وبالنسبة إلى الإنفاق الاستهلاكي، وحتى بالنسبة إلى الدين. وهذا الواقع يفتح المنطقة برمتها أمام ما أسميه "الخيارات المتعددة" بدلاً من هذا النوع من القدرية والتقاليد.

والنزعة الآسيوية الضخمة الرابعة هي الانتقال من حالة السيطرة الحكومية إلى حالة تكون السوق فيها هي القوة الدافعة. يحدث هذا الآن في كل أنحاء العالم، بالطبع؛ ويحدث هذا بنوع من روح الانتقام في آسيا. وبخلاف اليابان فقد كانت آسيا مفتوحة تماماً للاستثمار والمشاركة الأجنبية؛ وقد كانت هذه سمة في غاية الأهمية في نمو الاقتصادات الآسيوية.

إن ما حدث يتلخص في أن الاقتصادات الآسيوية الدينامية لم تعد تحت سيطرة الحكومة؛ لقد أصبحت للسوق قوتها الدافعة. في كل أنحاء المنطقة انتهت السيطرة الحكومية واستسلمت لآليات السوق. حتى أماكن مثل بورما أخذت تستسلم لآليات السوق؛ وقد بدأت فيتنام تفعل هذا منذ سنوات مضت. ففي فيتنام ينتج القطاع الخاص الآن 70٪ أو 80٪ من الناتج الاقتصادي، على الرغم من أنها دولة شيوعية اسمياً، و "اسمياً" هي الكلمة الفعالة في هذا السياق.

هناك التحول الخامس الكبير بعد ذلك، من القرى إلى المدن الضخمة، وهو هذه الظاهرة برمتها التي تتمثل في الانتقال من الريف إلى المناطق الحضرية، والتي تنتشر بسرعة عبر آسيا. إن المنطقة تتحرك بسرعة من زراعة كثيفة العمالة إلى الصناعات

التحويلية والخدمات، وخاصة الخدمات. وأعتقد أن مدن العالم الكبيرة سوف تقع في آسيا في المستقبل.

والتحول السادس هو الانتقال من العمالة المكثفة إلى التقنية العالية. ويتجسد هذا في تخلصنا من جانب من العمالة في كل المنتجات الصناعية؛ وهكذا نجد أن ميزة آسيا السابقة التي تتمثل في العمالة الرخيصة قد خرجت من النافذة. وقد أدركت هذا آسيا قبل الغرب، وتتحرك الدول الآسيوية بسرعة نحو التقنية العالية.

لنضرب مثالاً بشركة "ماليزيا"، إنها شركة تتكون من 18 ألف موظف فقط، ومع ذلك فهي أكبر مصدر لرقائق الحاسوب في العالم. من كان من الممكن أن يفكر في هذا الأمر قبل سنوات خلت؟ إذن، في مجال التقنية العالية، نجد أن آسيا تتحرك بسرعة مكافئة لسرعة الغرب بالفعل. حقاً، إنها تتحرك أسرع من الغرب وسوف تلحق به قريباً.

هناك تطور آخر مثير جداً وهو النزعة للانتقال من هيمنة الرجل إلى بروز المرأة. كان الرجال يهيمنون على آسيا مثل معظم دول العالم عبر التاريخ. ولكن إحدى الظواهر العظيمة في آسيا اليوم هي ظهور نساء في سن الشباب يعملن كرائدات مستثمرات.

ويحدث هذا في كل أنحاء آسيا بشكل عام، إذ شرعت النساء يظهرن في أدوار قيادية؛ وهذا أمر كنت أتابعه لبعض الوقت، ويمثل تحولاً لافتاً للنظر في دور المرأة في آسيا.

وآخر الاتجاهات الآسيوية الضخمة الثمانية هي الانتقال من الغرب إلى الشرق؛ وتتلخص في الرجوع إلى الشرق كمركز للعالم. في القرن الخامس عشر، كانت آسيا مركز العالم بكل تأكيد. ثم جاءت 400 أو 500 سنة هيمن خلالها الغرب وسمّينا العالم أثناءها "العالم الغربي".

ولكن الآن أخذ مركز العالم يرتد إلى آسيا، اقتصادياً وسياسياً وثقافياً، وسوف تصبح آسيا في القرن الحادي والعشرين المنطقة المهيمنة مرة أخرى.

وأقول "منطقة" لأن الأمم الآسيوية، على مدى الزمن الذي نعرفه، أدت وظيفتها كدول مستقلة ومتحدة وتتصف بغلو الوطنية، ولكن الآن ولأول مرة أخذت هذه الدول تتعاون وتلتقي معاً مرة أخرى. ويشكل هذا سوقاً مشتركة كاملة للدول الآسيوية بناء على الاعتماد المتبادل.

إن ما نشاهده هو صعود نوع من الضمير الآسيوي؛ حس حقيقي بآسيا، وأنا أسميه "أسينة آسيا" (Asianization of Asia).

دعني أعطك مثالاً صغيراً على ما أعنيه. تذكر الماضي عند بداية الستينيات عندما بدأ الكثير من الشبان في أوربا - إنجليز أو فرنسيون أو ألمان - يقولون إنهم أوربيون. كانوا فيما يبدو متقدمين على المنحنى. والآن يحدث الشيء نفسه في آسيا، يقول الشبان هناك إنهم آسيويون. في السابق، كان الشبان الماليزيون الذين يسافرون إلى أوربا أو الولايات المتحدة الأمريكية، عندما يوجه إليهم السؤال: «من أي بلد أنت؟»، يجاوبون دائماً «ماليزيا». ولكن الآن يقولون «آسيا» على نحو أكثر ترجيحاً.

إذن، بعد أن نأخذ كل شيء في الاعتبار، فما يحدث في آسيا هو إلى حد كبير أهم شيء يحدث على الكوكب؛ إنه نوع من النهضة الآسيوية. وبالنسبة إلي لا شيء يشابه النهضة أكثر منه.

سوف يتضح هذا الأمر بالنسبة إلينا بعد 50 عاماً من الآن، لعله واضح بالنسبة إلى كثير من الآسيويين اليوم؛ ولكن ما هو غير واضح بالنسبة إلى الناس في الغرب يتمثل في أن تحديث آسيا سوف يغير شكل العالم أجمع.

*** في رأيك، إلى أي مدى نكون دقيقين عندما نحاول التنبؤ بالمستقبل؟**

لا أعتقد أن أي شخص يمكن أن يعرف بالتفصيل ما سوف يحدث بعد خمس سنوات أو بعد ست سنوات من الآن، لأن ذلك يعتمد إلى حد كبير على ما سوف يحدث اليوم، وما سيحدث في السنة التالية وفي السنة التي تليها. ويتشكل كل ذلك بملايين ومليارات المتغيرات. هكذا أعتقد أننا نستطيع فقط التنبؤ بنزر ضئيل مما سوف يحدث في المستقبل.

إن صياغتي لذلك هي أن الأشياء التي نتوقع حدوثها دائماً تحدث ببطء أكثر، والمفاجآت هي الشيء الذي يأخذنا على حين غرة فيما عدا التحولات الكبيرة، وهذا ما أحاول التركيز عليه.

*** ما هي رسالتك إلى الأفراد، والرواد المستثمرين، والشركات - بالإضافة إلى الدول وحكوماتها ككل؟ ما الذي يتعين عليهم عمله الآن للاستفادة من هذه النتائج الجديدة؟**

أعتقد أن رسالتي تتكون من كلمة واحدة بالنسبة إلى القرن الحادي والعشرين وهي "آسيا".

لقد تحول المركز الاقتصادي والسياسي والثقافي إلى آسيا، وسوف تصبح أهم جزء في العالم في كل هذه الفئات في القرن الحادي والعشرين.

إذن، إذا كان عمري 22 عاماً، فسوف أنتقل إلى آسيا وأتعلم لغة الماندرين بكل تأكيد. وسوف أوصي كل شخص آخر بفعل الشيء نفسه.

خلافاً لذلك، فإن مَواطن الفرص الجديرة بالبحث في القرن الحادي والعشرين هي الريادة، والمشروعات المشتركة، والشراكة، والتحالفات، والشبكات العالمية؛ ومثل هذه الأشياء.

هذه هي مَواطن الفرص في أي مكان في العالم ولكن في آسيا خاصة.

كانت الأزمة المالية في جنوب شرقي آسيا صيحة تنبيه للمنطقة. لقد أوضحت أن قطاعي الأسهم والمصارف يجب أن يتم إصلاحهما حتى يصيرا أكثر شفافية. وبينما تتم هذه الإصلاحات بسرعات وكثافات متفاوتة، فإنها تتحرك إلى الأمام لفائدة المنطقة والاقتصاد العالمي، وسوف تعود معظم دول جنوب شرقي آسيا أقوى مما كانت عليه أبداً.

فكر محلياً، اعمل عالمياً. هذا هو الشعار الجديد!

تغيير طبيعة الرأسمالية

لستر ثورو

لقد دخلنا مرحلة جديدة من التنافس الاقتصادي على الصعيد العالمي، وقد حدث هذا لسببين. الأول، لقد وصل النظام الرأسمالي في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى نقطة توقف طبيعية. لقد كان هدف هذا النظام مساعدة بقية العالم الصناعي - أو على الأقل أكبر جزء من هذا العالم - على اللحاق بالولايات المتحدة الأمريكية فيما يتعلق بالناتج القومي الإجمالي للفرد. ولقد حدث هذا الآن مما يغير طبيعة الاقتصاد العالمي. وقد انخفض نصيب الولايات المتحدة الأمريكية من الناتج الصناعي العالمي من 75٪ إلى 23٪ أو 24٪.

والسبب الثاني، هو الانفجار الداخلي في الأنظمة الشيوعية. لقد كان ثلث البشرية خارج النظام الرأسمالي ويعمل لصالح الاقتصاد الشيوعي العالمي. وقد قرر هذا الثلث من البشرية - وهو يمثل 1.9 مليار نسمة - أن ينضم للعالم الرأسمالي. وهذه الخطوة سوف تغيرنا كما تغيرهم لأنك لا تستطيع هضم شيء بمثل هذا الكبر دون أن تتأثر بذلك.

والمثال الجيد هنا يتمثل في تجارة النفط. قبل عشر سنوات مضت اعتدنا أن نقول إن المملكة العربية السعودية هي أكبر منتج للنفط. لم يكن هذا صحيحاً قط. لقد كان الاتحاد السوفيتي دائماً أكبر منتج للنفط في العالم؛ ولكن الأمر كان سيان عندنا ولم نكن نحسب حسابه لأن الكمية التي تصل العالم الرأسمالي من ذلك النفط لم تكن كبيرة. والآن إذا قلت: «أين يوجد أكبر مستودع للنفط؟»، فإنه لم يعد تحت الخليج العربي بل تحت بحر قزوين. وهكذا إذا كنت منخرطاً في أعمال النفط التجارية فعالمك سوف يكون مختلفاً بطريقة جذرية عن العالم الذي كنا نعرفه قبل انهيار الاتحاد السوفيتي.

*** ما هي الطرق التي غيرت بها هذه التطورات الاقتصادية قوانين اللعبة؟**

إن ما تغير هو اللعبة نفسها، ولم تكتب القوانين الجديدة بعد. وإلى حد كبير، نحن ما زلنا نحاول اللعب بالقوانين القديمة، ولم يعد هذا كافياً.

لم تكن الولايات المتحدة الأمريكية قلقة بشأن وضعها الاقتصادي بعد نهاية الحرب العالمية الثانية مباشرة. فقد تمثلت القوانين الأساسية للعبة في أن أوربا واليابان كان من المفترض أن تتعافيا، وأن تتولى الولايات المتحدة الأمريكية أمر الشؤون العسكرية والسياسية على مستوى جيو-عالمي، في مواجهة الشيوعية. وتلخصت الفكرة في أن اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية من الضخامة والقوة بحيث إن المسؤولين في واشنطن ليسوا في حاجة إلى القلق بشأنه؛ ولذلك يمكن أن نكون سوقاً مفتوحة. ليس ثمة حاجة إلى القلق بشأن تبادل الامتيازات التجارية الخاصة مع اليابانيين، ولا نحتاج أيضاً إلى إجراء مجموعة من الأشياء التي ينبغي أن تنجزها إذا كنت في عالم تنافسي حقيقي.

ولذلك ابتكرنا مجموعة من القوانين لعالم أحادي القطبية. ولكن انظر ما حدث: استعادت أوربا واليابان عافيتهما، وقد أصبحتا قوتين اقتصاديتين مستقلتين إلى درجة أنهما تتنافسان الآن مع الولايات المتحدة الأمريكية على التفوق الاقتصادي. وهذا يعني أننا من ناحية أساسية انتقلنا من وضع الأحادية القطبية إلى قطبية ثلاثية أو لعبة ثلاثية الطرق. ولم تعد قوانين الأحادية القطبية سارية بعد الآن. ولن يكون النظام التجاري الذي حكم الاقتصاد العالمي في الماضي هو النظام الذي سوف يحكم هذا الاقتصاد في المستقبل.

لقد بدأنا الآن تطوير اقتصاد عالمي هائل، ويجري السباق حالياً بين اليابان وأوربا والولايات المتحدة الأمريكية *لكسب الهيمنة على ذلك الاقتصاد. بمعنى ما، إنه سباق* عكس اتجاه عقارب الساعة؛ فواحد من الثلاثة سوف يتقدمهم ومن المرجح أن يظل في المقدمة بعد ذلك. وسوف يفرض الفائز على الخاسرين اللعب وفقاً لقوانينه بصفته الفائز. إذن هذه المرحلة الجديدة من المنافسة – اللعبة الجديدة بين ثلاث قوى اقتصادية عظمى – سوف تحدد من سوف يملك القرن الحادي والعشرين.

أعتقد أيضاً، وبصورة واقعية جداً، أننا سوف نتحرك باتجاه الاقتصادات الإقليمية قبل أن نتحرك باتجاه اقتصاد عالمي. هناك شيئان يحدثان معاً: أولاً، هناك هذا الانقسام في الدول الذي نراه في كل مكان؛ نراه في الاتحاد السوفيتي ونراه في يوغسلافيا، ونراه في كندا؛ كما نراه في إسبانيا، ونراه أيضاً في فرنسا حيث يطالب الكورسيكيون والبريتانيون (Bretons) باستقلال جزئي. ويخطط حزب العمال في بريطانيا لإعطاء المزيد من الاستقلال للويلزيين والأسكتلنديين إذا تم انتخابه. وهكذا نجد أن هناك انقساماً يحدث على المستوى المحلي، ولكن في الوقت نفسه تجد أن كل شخص يريد الانضمام إلى كتل التجارة الإقليمية هذه. إذا ذهبت إلى جمهورية التشيك وإلى سلوفاكيا، فستجد أنهما لا تريدان العيش معاً ولكن كلتيهما تريد الانضمام إلى الاتحاد الأوربي.

إذن، أعتقد أننا لن نقفز قفزة عملاقة إلى الاقتصاد العالمي، ولكن بدلاً من ذلك سوف نخطو هذه الخطوات الأصغر نسبياً أولاً نحو الإقليمية. بعبارة أخرى، التجارة الحرة داخل المناطق وتجارة تخضع للسيطرة بين المناطق.

أعتقد أن بعض مؤشرات التجارة العالمية سوف تظهر لنا أن التجارة الحرة داخل المناطق سوف تزدهر على مدى العشر سنوات أو الاثنتي عشرة سنة التالية. ونحن نرى سلفاً الكثير من السيطرة بين المناطق.

المنافسة على قدم المساواة

في المستقبل، سوف ينظر المؤرخون إلى الوراء فيرون القرن العشرين قرناً للمنافسة القائمة على التخصص والقرن الحادي والعشرين قرناً للمنافسة على قدم المساواة. دعوني أوضح معنى هذا.

إذا رجعنا إلى الفكرة القديمة عن الميزة المقارنة، اكتشفنا أنها كانت تعتمد على شيئين: الهبات والمصادر الطبيعية وأحجام المصانع. وهكذا، إذا كنت تملك النفط فأنت تصنع النفط؛ وإذا كنت تملك أراضي زراعية فأنت تصنع منتجات زراعية؛ وإذا كنت

تملك أرضاً غنية برأس المال فأنت تصنع منتجات كثيفة رأس المال. إذن لكل شخص نوع من الموضع الطبيعي في الاقتصاد العالمي؛ لكل منهم بيئته الخاصة، إذا جاز التعبير.

ولكننا اليوم نرى نوعاً مختلفاً من المنافسة يطفو إلى السطح. إذا كنت تعتقد حقيقة أننا الآن في حقبة صناعات "القوة العقلية" - مثل المواد الجديدة، والرقائق شبه الموصلة، وأجهزة الحاسوب، والبرمجيات، وما يشابهها من مبتكرات - فسنجد عندئذ أنه لا يوجد موطن طبيعي لهذه الصناعات؛ إذ يمكن أن توجد في أي مكان على وجه الكرة الأرضية. وهذا يعني أن كل شخص يمكن عملياً أن ينافس من أجلها، إذا كان يستطيع تنظيم القوة العقلية الضرورية لفعل ذلك. إذا ذهبت إلى أي دولة صناعية في العالم وقلت: «أعطني قائمة للسبع صناعات التي تحب أن يكون فيها بعض أقوى اللاعبين في بلادك»، فسوف يقدم لك كل شخص القائمة نفسها؛ وما كانوا ليفعلوا ذلك قبل مئة عام.

وربما تشمل القائمة الشائعة الإلكترونيات الدقيقة، والتقنية الحيوية، وصناعات المواد العلمية الجديدة، والاتصالات السلكية واللاسلكية، والطيران المدني، وأجهزة الإنسان الآلي (الروبوتات) والأدوات الميكانيكية، وبالطبع أجهزة ومواد الحاسوب والبرمجيات. هذه في الحقيقة ما ضمنه اليابانيون في قائمة الصناعات السبع الرئيسية للفترة المبكرة من القرن الحادي والعشرين.

ولكن كل شخص يريد هذه الأشياء؛ وهذا ما أعنيه بالانتقال إلى المنافسة على قدم المساواة. إن اليابان والاتحاد الأوربي والولايات المتحدة الأمريكية دول متنافسة على قدم المساواة نسبياً، والثلاث تتنافس من أجل المجموعة نفسها من الصناعات، لكي تؤمّن كل دولة حصول مواطنيها على مستوى معيشة عالمي في النصف الأول من القرن الحادي والعشرين.

عندما نقارن هذا الواقع بالمعارك الاقتصادية في القرن الماضي، نجد أن الفرق الجوهري يتمثل في حقيقة أن الميزة المقارنة يخلقها الإنسان الآن. لقد خرجت المصادر الطبيعية من معادلة المنافسة. في الواقع، ربما يكون الافتقار إلى المصادر الطبيعية ميزة

لأن الصناعات التي نتنافس من أجلها - صناعات المستقبل - كلها تقوم على القوة العقلية.

إذا سألت عن أكبر منتج للنحاس في العالم، فإن الإجابة هي تشيلي. وإذا سألت "لماذا"، فإن الإجابة هي لأنها تملك أفضل رسوبيات نحاسية في العالم. وإذا سألت: «هل تنتج هولندا نحاساً؟»، فإن الإجابة هي "لا" لأنه لا يوجد نحاس أصلاً.

من جانب آخر، يمكن أن تنتج برمجيات الحاسوب في هولندا أو في بانجلور في الهند. وبانجلور هي في الواقع أحد مراكز برمجيات الحاسوب العالمية. إذن في هذه الحالة، تجد دولة من العالم النامي تنافس الدول المتقدمة في الصناعة الفائقة التقنية، وهذا شيء لم يكن ممكناً حتى قبل 30 عاماً مضت.

والظاهرة الغريبة التي نعيشها في الوقت الراهن، وتلائم هذا الأمر وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، هي أن الأجور الحقيقية أخذت تنخفض لدى قسم كبير من السكان. والسبب الأساسي في هذا هو أن الاقتصاد العالمي يفرض عليهم التنافس مع عاملين مهرة من العالم الثالث يتقاضون أجوراً أقل كثيراً. ويتلخص الأمر في أنه ظلت هناك على الدوام قلة من العاملين المهرة في العالم الثالث، ولكن لم يكن هذا يعني أي فرق لأنهم ما كانوا لينافسوا بكفاءة ضد شخص في الولايات المتحدة الأمريكية؛ ولكنهم، مع الاتصالات وسبل المواصلات الحديثة، يستطيعون ذلك الآن.

إذا كنت متخصصاً في الاقتصاد، فيجب عليك الإيمان بنوع من المساواة في أسعار العوامل على المدى الطويل. وفي الاقتصاد العالمي يجب أن ينتقل العاملون إلى مناطق الأجور المرتفعة ويفرضوا خفضها أو أن ينتقل الإنتاج إلى مناطق الأجور المنخفضة ويرفعها. ولكن المشكلة هي أن تحقيق هذا النوع من المساواة يستغرق وقتاً طويلاً إذا كنا نتحدث عن مليارات الناس، وهذا ما نعالجه الآن.

اللعبة الصفرية

في حالة الميزة المقارنة التي سادت قديماً، كانت المباراة إيجابية الحاصل والنتيجة؛ أي إن المنافسة الرئيسية المتخصصة هي الفوز والفوز فقط. فلكل فرد مجاله الرئيسي الخاص

حيث يمكن أن يتفوق، ولذلك لا يطرد أحد من العمل التجاري. ولكن ما استجد من المنافسة على قدم المساواة يسفر عن وضع الفوز أو الخسارة. وهو وضع يريد فيه كل فرد الاستحواذ على الصناعات الرئيسية نفسها لأن هذه تمثل المجالات التي تنتج الأرباح والأجور المرتفعة. وسوف يستولي بعض الناس على هذه الصناعات بينما يخفق آخرون؛ وهكذا يدخل عنصر الحاصل الصفري في المباراة.

إذا هيمنت مايكروسوفت على صناعة برمجيات الحاسوب، مثلاً، فسوف يعني هذا أن يعجز مصنع ياباني عن تحقيق هذه الهيمنة؛ وهكذا "يتجمد" اليابانيون ويخرجون من المنافسة. وإذا كنت تملك نحاساً وأنا أملك نحاساً أيضاً، فيستطيع كلانا إنتاج النحاس. ولكن في الصناعات التي يعتمد فيها الأمر حقيقة على الحصول على وضع الهيمنة وعلى التحرك سريعاً من جيل إلى آخر، فيمكن خنقك وإخراجك من المنافسة. ويمكن أن تنتهي إلى وضع لا تحصل فيه مطلقاً على أي شيء من هذه الصناعات الجديدة.

ولا يتبع كل شخص الاستراتيجية نفسها تماماً لكي ينافس على هذه الصناعات؛ ولكن من المؤكد أن كل اللاعبين لديهم نقطة الانطلاق ذاتها فيما يتعلق بأي صناعات يريدون الحصول عليها وفكرتهم عن كيفية الحصول على هذه الصناعات. وفي كثير من الحالات يبدو أن هناك وسيلة طبيعية من نوع ما لبلوغ هذا الهدف. بالطبع، يختلف هذا من صناعة إلى أخرى. ولكن من الناحية الأساسية، سوف يكون سلاح المنافسة المهيمن في القرن الحادي والعشرين هو المستوى التعليمي ومهارات قوة العمل.

وهكذا إذا أخذنا التقنية الحيوية فيجب أن تكون الاستراتيجية على النحو التالي: هل تؤهل عدداً ملموساً جداً من حملة الدكتوراه في التقنية الحيوية؟ وذلك لأن شهادات الدكتوراه في علم الأحياء تساوي العاملين في الإنتاج في الصناعات الأخرى. ولا يوجد سبيل للالتفاف حول هذا المشكلة، ولكنك تحتاج أيضاً إلى بيئة تقبل هذه التقنيات. مثلاً، بذل الألمان جهداً هائلاً للقيام بأعمال التقنية الحيوية في بلادهم لأنهم فيما يبدو يعتقدون أن شخصاً ما سوف يخلق مسخ فرانكينشتين (Frankenstein) في

زجاجة، وأن هذا المسخ سوف يخرج إلى العالم! والأمر الوحيد الذي أسفر عنه هذا هو حمل المصانع الكيميائية الألمانية مثل هوكست وباير (Hoechst, Bayer) على القيام ببحوثها في مجال التقنية الحيوية في الولايات المتحدة الأمريكية. هذا الخوف لا يوقفهم عن العمل؛ إنه يوقفهم عن توظيف ألمان لأداء هذا العمل فحسب.

يتلخص ما نشاهده في أن التركيز أخذ يتحول من تقنيات المنتجات الجديدة إلى تقنيات المعالجة الجديدة. ومع الهندسة المعكوسة (Reverse engineering)، نجد اليوم أنه من السهل نسبياً أن يمزق المهندس الماهر منتجاً جديداً إرباً لكي يتعلم بسرعة الكيفية التي صنع بها. ولكن الأمر لا يكون بالقدر نفسه من السهولة عندما يتعلق بمعرفة الكيفية التي تدار بها طرق التصنيع الضرورية وبأداء آلاف الأشياء بالطريقة الصحيحة؛ فهذه أشياء لا تستطيع شراءها. هذا هو السبب في أن مهارات قوة العمل سوف تكون سلاحاً تنافسياً قوياً في المستقبل. الأمر لا يقتصر فقط على امتلاك القوة العقلية التي تخلق المنتجات الجديدة لأن من يستطيعون صنع هذه المنتجات بتكلفة أقل يمكن أن ينتزعوا هذه المنتجات من مخترعيها تماماً مثل كاميرا الفيديو ومسجل الفيديو؛ لقد اخترع الأمريكيون هذه الأشياء، ولكنها أصبحت منتجات يابانية. لماذا؟ لأن اليابانيين يملكون تقنيات معالجة أكثر تفوقاً.

ومن هنا نجد أن إحدى نقاط البداية بالنسبة إلى المنافسة المستقبلية سوف تكون امتلاك العمالة الماهرة لكي تتقن الطرق الأقل تكلفة والفائقة التقنية. وفي المستقبل سوف تتلخص الحقيقة في أن كلاً من منتجات التقنية الفائقة والتقنية المنخفضة سوف تنتجان من خلال عمليات التقنية الفائقة. ولهذا فإن نقطة الجدال الأساسية بالنسبة إليّ هي أن ابتكار المنتجات، في نهاية الأمر، لن يفيدك كثيراً إذا كنت لا تملك العمليات التي تجعل منتجك أرخص. ويجب أن تكون لديك ميزة إنتاج من نوع ما في مقابل أن تخترع المنتج فقط؛ إذن أنت تحتاج إلى الاثنين معاً بمعنى ما.

خذ شركة إنتل (Intel) في مجال المعالجات الصغيرة على سبيل المثال؛ إنها تملك تقنيات المنتج بالإضافة إلى تقنيات المعالجة، وهذا يعني أنها تستطيع دائماً أن تبقى

متقدمة بقفزة إلى الأمام. وهي تملك هذا الهامش الربحي غير المسبوق؛ ولكن كيف تحقق هذا الهامش؟ والإجابة هي أنها تنتج الرقيقة "ن + 1" (n+1)، أي تنتج رقيقة أخرى زائدة بينما لا يزال الآخرون متخلفين عند الرقيقة "ن". ومادامت إنتل متقدمة بالجزء "+1"، فإنها تستطيع تحقيق أرباح غير مسبوقة. وإذا انزلقت إلى "ن -1" فإنها لن تحقق شيئاً.

*** تطرح في كتابك الأخير، مستقبل الرأسمالية (The Future of Capitalism)، فكرة أن أسس الرأسمالية نفسها قد أخذت تهتز. ما هو برهانك على أن هذا هو ما يحدث حقيقة؟**

البرهان واضح جداً. خذ أوربا مثلاً، وهي فيما يتعلق بعدد السكان أكبر اقتصاد إلى حد بعيد، وعدد سكانها يفوق الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة 50٪. الآن، كيف تفسر حقيقة أنه في الاثنين والعشرين عاماً الأخيرة لم تخلق أوربا وظائف جديدة بصورة أساسية؟ إن نسبة البطالة في أوربا تقترب من 12٪ الآن وقد بلغت في بعض الدول الأوربية 20٪. هذه حقائق تشبه الكساد العظيم (Great Depression)!

إذا نظرت إلى الولايات المتحدة الأمريكية، فإن هناك اختلافاً، بالطبع، لأننا حققنا زيادة في نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي بلغت الثلث على مدى العشرين عاماً الأخيرة. لقد وفرنا 38 مليون وظيفة جديدة بصورة أساسية بينما لم توفر أوربا شيئاً من هذا القبيل. ولكن في الوقت نفسه، حالما تصحح الوضع وتعطي هامشاً للتضخم، تجد أن 80٪ من الأجور قد انخفضت. وهكذا تجد أن سؤالي هو كيف يمكن أن يرتفع المد في حين أن 80٪ من القوارب قد أخذت تغرق؟

وتعطينا المكسيك مثالاً آخر، وهي المكان الذي تم فعل كل شيء فيه بالطريقة الصحيحة: لقد صححوا الموازنة، وخصخصوا الشركات الحكومية، وحرروا التشريعات، لقد فعلوا كل شيء يمكن أن يوصي به الاقتصاديون، وعلى الرغم من ذلك انهار البناء.

لذلك فإنني أرى الكثير من الأشياء الشاذة، وفي كتابي **مستقبل الرأسمالية** أسوق حجة عن أن هذه الأشياء – من الناحية الأساسية – هي المعادلات للزلازل والبراكين الاقتصادية. بعبارة أخرى، هذه هي المظاهر السطحية فقط لتغيرات أكثر عمقاً وأكثر جذرية في البنية الأساسية لعالمنا الاقتصادي.

ربما تختلف المظاهر السطحية بين الاقتصادات على نحو ملموس جداً، كما هي الحال بين أوربا والولايات المتحدة الأمريكية. ففي أوربا، تتجلى هذه المظاهر في شكل بطالة صاعدة، وفي الولايات المتحدة الأمريكية تتجلى في شكل أجور آخذة في الانخفاض. ولكن القوى الأساسية نفسها تغير اقتصادات كل دولة، وإذا كنا سنفهم الزلازل والبراكين الاقتصادية، فيجب أن ننظر في أمر هذه القوى التي تسببها.

أشير في كتابي إلى خمس قوى؛ وأدعوها الصفائح الاقتصادية، وهذه التسمية مبنية على مفهوم جيولوجي؛ إذ إن الزلازل والبراكين تسببها حركة الصفائح القارية الضخمة – وتسمى الصفائح التكتونية (tectonic) – التي تسبح فوق القلب المنصهر للأرض. إن الذي أقصده يتلخص في أن تحرك خمس صفائح اقتصادية تكتونية سوف يدفع كل هذه التغيرات ويعيد تشكيل السطح الاقتصادي للأرض بشكل جذري.

أولى الصفائح هي نهاية الشيوعية. وكما قلت سابقاً، كان ثلث البشرية يعيش في العالم الشيوعي. هؤلاء الناس سوف ينضمون إلى العالم الرأسمالي، وهذه وجبة كبيرة يصعب هضمها واستيعابها.

ثانياً، نحن ننتقل من الصناعات التي تقوم على المصادر إلى الصناعات التي تقوم على القوة العقلية التي يصنعها الإنسان، وهذا الواقع يمثل بيئة صناعية مختلفة جداً.

ثالثاً، إذا نظرت إلى الإحصاءات السكانية فسوف تجد أن هناك ثلاثة أشياء تحدث الآن، وهي أن سكان العالم يزيدون ويتحركون ويكبرون. وبحلول عام 2025 وفي كل دولة ديمقراطية صناعية رئيسية في العالم سيكون عندنا أغلبية انتخابية من الناس فوق عمر 65 عاماً. وهذا سوف يغير علم الاجتماع، وعلم النفس، والدراسات التجارية،

والموازنات الحكومية، وكل شيء. لم يهيمن كبار السن قط على أي مجتمع في التاريخ الإنساني؛ سوف نكون أول مجتمع من هذا النوع.

في الوقت نفسه سوف نكون أول مجتمع في التاريخ الإنساني يمتلك اقتصاداً عالمياً حقيقياً، حيث تستطيع أن تنتج أي شيء في أي مكان على وجه الأرض، ثم تبيعه في أي مكان آخر على وجه الأرض. هذه هي الصفيحة التكتونية الرابعة.

خامساً وأخيراً، لأول مرة في خلال 200 عام لن يكون عندنا عالم أحادي القطبية فيه قوة اقتصادية وسياسية وعسكرية واحدة مهيمنة؛ مثل الإمبراطورية البريطانية في القرن التاسع عشر أو الأمريكيين في القرن العشرين. قوة تستطيع أن تملي الطريقة التي نلعب بها، تستطيع أن تقول: «أنا أمثل هيئة المحلفين، أنا الشرطي، سوف تلعبون حسب قواعد هذه الطريقة». وإذا كانت لديك مباراة اقتصادية عالمية لا يتقيد فيها أي أحد بالقانون، فإنها تغدو مباراة مختلفة جداً.

في الجيولوجيا، تتحرك الصفائح القارية لأنها تسبح على الصُهارة (الماغما) في قلب الأرض العميق. وفي الاقتصاد، تدفع التيارات القوية في التقنية والأيديولوجيا الصفائح. إن هذه التيارات هي التي تهز أسس رأسمالية القرن الحادي والعشرين لأن التقنية والأيديولوجيا آخذتان في الافتراق حقيقة.

هناك الكثير من الطرق لتوضيح هذا. انظر إلى أحد الأمثلة: إن التقنية تجعل المهارات البشرية والمعرفة هي المصادر الوحيدة للميزة التنافسية المستدامة. لذلك، ينبغي عليك، كشركة، أن تقلق كثيراً بشأن الكيفية التي تربط بها هذه المهارات البشرية بمؤسستك. ولكن، في الوقت نفسه، نحن نعمل على تقليص الحجوم. إننا نطلب من العاملين ألا يكون لديهم أي ولاء للشركة، أن يفكروا في «أن من لديهم السلاح فقط سوف ينضمون إلى قافلة السفر». وهكذا نجد أن التقنية تتحرك في اتجاه، وتقول لنا إننا يجب أن نربط العاملين بالشركة. وتتحرك الأيديولوجيا في الاتجاه المعاكس. إن النقطة التي أجادل فيها بشكل أساسي هي أننا سوف نحتاج في هذه الحقبة إلى الكثير من الاستثمار الاجتماعي في أشياء مثل البنية التحتية والبحث والتطوير والتعليم. ولكن

الأيديولوجيا تطلب منا أن نبعد الحكومة عن هذه الأنواع من الأشياء. إن الأمر يشبه كثيراً نوعاً من الرأسمالية التي تتخذ شكل "البقاء للأقوى" - وأساسها الفرد - في مقابل أيديولوجيا تقول: «اسمعوا، نحن نحتاج إلى نوع من الاستثمارات الشيوعية لكي نجعل الرأسمالية تعمل».

ونحن لا نعرف إلى أين سيقودنا كل هذا؛ لأننا خلقنا ما يسميه علماء الأحياء فترة من التوازن المتقطع حيث تتغير البيئة فجأة، وتنقرض الأنواع التي كانت مهيمنة في السابق لتحل محلها أنواع أخرى. إنني أستخدم في كتابي **مستقبل الرأسمالية** مثال الديناصورات والثدييات. نحن نعرف ما يجري خلال فترة التوازن المتقطع، ولكن لا يستطيع أحد أن يتنبأ بأن الثدييات سوف تخرج من الجانب الآخر.

بعبارة أخرى، نحن نعرف القوى التي سوف تقرر مستقبل الرأسمالية. ولكن الذي لا نعرفه هو الشكل المحدد للمستقبل لأن ذلك لا تقرره النجوم؛ إنه يتقرر بما نفعله نحن.

هذا هو السبب الذي يجعلني أستخدم تشبيهاً مجازياً من الجيولوجيا لأنك لا تستطيع التنبؤ بالزلازل والبراكين، ولكنك تستطيع أن تفهم الصفائح التكتونية. وإذا فهمت الصفائح التكتونية، فإنك تستطيع على الأقل أن تبدأ في فهم ما يتطلبه أن تكون ذلك النوع من الثدييات الذي يخرج من الجانب الآخر، في مقابل الديناصور الذي لا يخرج من الجانب الآخر.

حالياً، نحن لا نعرف على وجه الدقة ما هو الشيء الذي سوف يسود. مع ذلك سوف تكون الرأسمالية هذا الشيء، ولكنها سوف تكون شكلاً مختلفاً جداً من الرأسمالية. لا أحد يعرف تماماً ما الذي سوف ينجح في عالم تهيمن عليه القوة العقلية مقابل أن يكون تحت هيمنة الآلة البخارية. لا أحد يعرف تماماً ما الذي سوف ينجح في عالم تستطيع فيه الحصول على اتصالات عالمية فورية.

على سبيل المثال كيف تستطيع أن تنظم شركة تجارية أين تضع المكاتب؟ أين تبني المصانع؟ من هو المدير الفعلي ومن الموظف؟ إذا نظرت إلى معظم مؤسساتنا التجارية،

فستجد أنها تدار إلى درجة كبيرة من خلال نظم ابتدعتها السكك الحديدية في القرن التاسع عشر: سريان الأوامر من أعلى إلى أسفل، والمعلومات من أسفل إلى أعلى، رئاسة متحدة، نفذ ما تؤمر به، الجدول الزمني، ساعة التوقف. ولكن العالم تغير منذ اختراع خطوط السكك الحديدية في القرن التاسع عشر. وفي المستقبل، سوف تكون المؤسسات التجارية مختلفة بشكل جذري.

توفر لنا التقنية الحديثة طرقاً جديدة لتنظيم الأعمال التجارية. انظر إلى المباني المكتبية. في الوقت الحالي، إذا دخلت معظم المباني المكتبية في العالم، لنقل في الساعة 10:35 صباحاً، فسوف تجد أن 25٪ ـ 30٪ من المقاعد خالية. إن الناس الذين يفترض وجودهم على هذه الكراسي قد ذهبوا لعمل أشياء أخرى؛ إنهم يبيعون، إنهم في اجتماعات مكتبية، أينما كانوا فهم ليسوا على كراسيهم. ومع التقنية الحديثة فإنك لا تحتاج إلى كل هذه المساحة المعطلة، وكل أجهزة الحاسوب والهواتف غير المستخدمة. بدلاً من ذلك، تستطيع أن تدير المبنى المكتبي مثل الفندق. أنت تدخل الفندق فتجد لوحة إلكترونية تقول لك إن الغرفة 1021 خالية، فتذهب إلى الغرفة 1021، وبما أن لك رقم هاتف شخصي، فيمكنك أن تتصل بشفرة جهاز الحاسوب الخاصة بك، وتضغط زراً فتظهر صورة أسرتك على جهاز تلفاز مسطح الشاشة مثبت على الحائط. وهكذا تكون الغرفة مكتبك ما بقيت في الفندق، وما إن تغادره حتى يتوقف هذا. ونحن نعرف لماذا لا تفعل هذا في الوقت الحالي؛ فالبشر يحبون أن يكون لهم كهف. وأول شركة تتوصل إلى كيفية العمل بهذه الطريقة، سوف توفر 25٪ من مساحة المكاتب، و25٪ من الهواتف، و25٪ من أجهزة الحاسوب. وسوف يكون هؤلاء من منتجي التكلفة المنخفضة، ومنتجو التكلفة المنخفضة سوف يرثون الأرض.

هكذا نعرف أن طريق النجاح في المستقبل لن يكون مشابهاً للطريق الحالية، ولكن لا أحد يعرف على وجه التحديد كيف ستكون هذه الطريق.

عوامل جديدة تهدد الرأسمالية

لا يتمثل آخر مهددات الرأسمالية في نوع آخر من صيغة "ية" (ism): إنها نوع من التآكل في الأطراف ينفذ آجلاً أو عاجلاً إلى اللب. انظر إلى التفكك الاقتصادي: لقد

ذكرت كتالونيا (Catalonia)، وإقليم الباسك، والبريتانيين. وبالطبع، أن ترى الشيء نفسه يحدث في الولايات المتحدة الأمريكية. إذا تفحصت «عقد مع أمريكا»، فستجد أنه مقترح أساسي لإنشاء 50 اقتصاداً مختلفاً؛ إذ إنه يترك أمر كل شيء للولايات ما عدا الدفاع القومي. ولذا سوف نحصل على اقتصادات فقيرة وبعض الاقتصادات الثرية، هكذا لن نحصل على اقتصاد أمريكي. سوف يكون عندنا اقتصاد نيويورك أو اقتصاد كاليفورنيا أو أي شيء آخر. لا أعتقد أن هذا سوف يتحقق على المدى الطويل، ولكنه ظاهرة نراها في كل أنحاء العالم.

والشيء الآخر الذي نراه في كل أنحاء العالم هو أن الغموض الاقتصادي يقود إلى الأصولية الدينية. إذا كنت فاشلاً اقتصادياً ولا يستطيع أحد أن يخبرك بالكيفية التي تحقق بها النجاح، فإنك تنزع إلى الانكفاء على الأصولية الدينية. خذ منظمة الرجال الأحرار في مدينة جوردان (Jordan)، بولاية مونتانا الأمريكية، التي تحظى بالكثير من الاهتمام الصحفي حول العالم وفي الولايات المتحدة الأمريكية على نحو مؤكد. لقد أفلس هؤلاء الناس، وصودرت مزارعهم بإجراءات مصادرة الرهن؛ وهذا هو السبب في موقفهم المناهض للحكومة بدرجة لا تصدق: «لا تستطيع أن تأخذ مزرعتي!» وهم يغطون هذا العداء بقليل من الأصولية المسيحية، ويفلتون من الملاحظة لذلك. والآن يعتقد هؤلاء أنهم مخولون حق إطلاق النار على المسؤولين الحكوميين والانفصال عن الولايات المتحدة الأمريكية.

التعاون العالمي

سوف تكون المنافسة في المستقبل تشبه قليلاً الفرق الرياضية المتنافسة، وهذه تنافسية وتعاونية في الوقت نفسه. تستطيع أن تذهب إلى مباراة، وتشجع فريقك بالصراخ، ومع ذلك تظل صديقاً لمناصري خصمك بعد المباراة. وبالطبع، يجب أن تفعل بعض الأشياء التعاونية مثل استئجار الحكم، وحجز الملعب، والاتفاق على القانون. وهكذا نجد أن المثال المستمد من مجال الرياضة جيد إلى حد ما لأنه يحتوي على جزء يتضح فيه علو المنافسة، ولكن فيه جزءاً تعاونياً مهماً جداً. بعبارة أخرى، يمكن أن يظل الناس أصدقاء برغم عزمهم على الفوز.

وسوف تكون ثمة منافسة اقتصادية قاسية في اقتصاد الغد العالمي، ولكن البيئة المشتركة سوف تتطلب تعاوناً عالمياً. ويرجع السبب في ذلك إلى حقيقة أننا إذا أردنا تحقيق الازدهار المتبادل، ينبغي علينا التعاون لأجل خلق اقتصاد عالمي ناجح. وسوف نحتاج إلى القوانين - نظم جديدة لإدارة التجارة - لأن الترتيبات الاقتصادية القديمة لن تنجح بعد الآن. وسوف يكون علينا حمل بعضنا بعضاً على التكيف مع هذه القوانين الجديدة.

سوف يكون التعاون حيوياً لأنه سوف تكون عندنا شركات متعددة الجنسيات تعمل حول العالم؛ وهكذا لن يكون الأمر سهلاً جداً في تحديد ما هي الشركة السويسرية وما هي الشركة الأمريكية. وهناك أشياء يجب أن تقوم بها الحكومات: الاستثمارات الطويلة الأجل وأشياء مثل البحث والتطوير وهي أمور شائعة.

بالإضافة إلى ذلك، سوف يكون علينا عمل أشياء تعاونية فيما يتصل بالاقتصاد الكلي، وخلافاً لذلك يمكن أن تدمرنا جميعاً مشكلات الاقتصاد الكلي. إذن الأمر يتلخص في قضية الكيفية التي ننسق بها هذه الأشياء بعضها مع بعض. يجب أن تنسق هذه الأشياء معاً على مستوى الدولة المفردة، ولكن يجب تنسيقها معاً على الصعيد العالمي.

والحقيقة هي أن كل شخص يريد الكسب؛ ولكن يجب أن ندرك حقيقة أن التعاون شيء ضروري إذا شئنا للمباراة أن تتم.

*** أي نوع من التقدم تعتقد أننا يجب أن نتوقع مشاهدته في مجال قضايا البيئة العالمية في المستقبل؟**

لقد بدأنا نفهم أنه لا فائدة في أن يكون لديك اقتصاد عالمي إذا لم تكن لديك بيئة عالمية تسمح لك بالبقاء والاستمتاع بما تنتجه. وندرك أيضاً أنه توجد بعض المشكلات الرئيسية التي تقتضي العمل التعاوني على أساس مشاركة العالم قاطبة. وتتلخص المتاعب في السؤال: كيف تحصل على التعاون عندما لا تكون المشكلة واضحة جداً؟ وعندما تصبح المشكلة واضحة حقيقة يكون الوقت قد تأخر كثيراً على نجاح التعاون.

دعنا نأخذ ظاهرة الاحتباس الحراري، ودعنا نفترض للحظة أنها صحيحة. إنك لن ترى المحيطات ترتفع سريعاً جداً، فهذا يحدث بشكل بطيء جداً. وعندما تبدأ المحيطات في إغراق مدننا الساحلية، فسوف يكون الوقت قد تأخر كثيراً على فعل أي شيء. وتتلخص المسألة هنا في: كيف تحشد ما ينبغي أن يكون جهداً واسع النطاق عندما لا تكون العواقب الكارثية واضحة جداً وتحدث ببطء شديد؟ هل ستكون مستعداً حقيقة لدفع الكثير من الضرائب لمنع شيء لن يحدث حتى عام 2075؟

على الجانب الآخر، هناك بعض الأشياء التي تحدث بسرعة نوعاً ما. ومشكلة الغابات الاستوائية المطيرة واحدة من هذه المشكلات، ويعتبر الاحتباس الحراري إلى حد ما امتداداً لهذه المشكلة. حسناً، هذه حالة يكون من السهل بدرجة معقولة اتخاذ إجراءات تعاونية فيها. سوف نحتاج إلى التجمع بصورة تضم كل أنحاء العالم لكي نسأل أنفسنا: كيف نجعل زراعة الأشجار بالنسبة إلى البرازيليين أكثر ربحاً من قطعها؟ إذا فكرت في هذا منطقياً، فستجد أن الغابات الاستوائية المطيرة تولد الغلاف الجوي الذي نحتاج إليه جميعاً من أجل البقاء. أي شيء أثمن من هذا؟ نحن نشتري ماء الشرب العذب؛ فلماذا لا نشتري الهواء النقي؟ ولماذا لا نشتري غلافاً جوياً يجعلنا نخرج إلى العراء دون أن نصاب بسرطان الجلد؟ هكذا إذا صمم العالم الصناعي الثري نظاماً ندفع بموجبه إيجاراً للغابات الاستوائية، فربما يجد البرازيليون أنفسهم في وضع يملكون فيه شيئاً أثمن من كل حقول النفط في العالم.

وكما قلت هذه مشكلة يمكن أن نعالجها؛ وهناك مشكلات أخرى تستعصي على الحل لأن التكلفة مرتفعة، والآثار تحدث ببطء شديد وفي المستقبل البعيد فقط. ولكن هذا لا يعني أن نستسلم لأي شيء يخبئه لنا القدر. إن الأمر لا يشبه المأساة الإغريقية التي تكون فيها النتائج مقدرة سلفاً بغض النظر عما نفعله. إنني أعتقد أننا يمكن حقيقة عكس مسار هذه الأوضاع، إذا توافرت لدينا الإرادة لفعل هذا. وهذا هو السبب في أننا نحتاج إلى التعاون معاً في هذه القضايا. نحن نحتاج إلى إيجاد حلول من خلال التعاون على نطاق العالم.

اليابان

اليابان مجتمع له بعض الصفات الأساسية القوية للغاية؛ وهذه توفر الكثير وتستثمر الكثير. إنها مجتمع مرتفع التعليم، ومن الواضح أنه معقد من الناحية التقنية. ولكن لليابان أيضاً وجهي فشل رئيسيين. ويتمثل أولهما في حقيقة أنها مجتمع يجد الانتقال من وضع إلى آخر شيئاً صعباً جداً. وتتلخص المشكلة في أن الاقتصاد الياباني قد بني بعناية لكي يؤدي وظيفته في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية. ولكن لدينا الآن عالماً جديداً كلية، ويلقى اليابانيون صعوبة شديدة في إعادة بناء اقتصادهم؛ ولذلك فهم بطيئون في التكيف مع البيئة الجديدة، وأعتقد أن هذه هي كبرى مشكلاتهم في الوقت الحالي.

ويتمثل ثاني العائقين الرئيسيين في أنهم كانوا تقليدياً ماهرين جداً في استعارة اختراع شخص آخر وجعله أرخص. ولكنهم كانوا سيئين جداً في اختراع منتجاتهم الجديدة الشخصية. وهنا تكمن خطورة أن تكون لديك تقنيات معالجة عظيمة دون أن يكون لديك تقنيات الإنتاج الجديدة. وإذا نظرت إلى الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية في اليابان في الوقت الحالي، فسوف تجدها في حالة مأساوية. ويرجع السبب في ذلك إلى أن اليابانيين كانوا ماهرين في إنتاج هذه الأشياء إلى درجة أنهم طردوا كل شخص آخر من تجارة الإلكترونيات الاستهلاكية. وهذا يعني أنه لا يوجد أحد ينتج سلعاً جديدة من هذا النوع حتى يمكن اليابانيين من إعادة إنتاجها بتكلفة أقل. إنهم عجزوا عن اختراع منتجات جديدة خاصة بهم أيضاً.

والسؤال هنا هو: هل في إمكانهم إضافة أي مكون فردي لاقتصادهم المشاعي الجيد؟ لأن هذا جزء من مشكلة اختراع منتجات جديدة. وإذا كنت مشاعياً بدرجة كبيرة، فمن الصعب جداً أن تنتج منتجات جدية، لأن هناك نزعة لأن يكون الناس الذين يخترعون المنتجات الجديدة هم الشواذ وليسوا أفضل لاعبي الفريق.

إذا نظرت إلى الشركات اليابانية ككل، على مدى السنوات الخمس الأخيرة من القرن العشرين، فمن المحتمل أن تكتشف أنها لم تجن أي أرباح حقيقية. لقد حققت

شركات قليلة الأرباح، وأخرى خسرت الكثير من الأموال. وهكذا نجد أن أرباح الشركات في الإجمالي تقترب من الصفر، إذا تمت المحاسبة على الطريقة الأمريكية.

يبدو أيضاً أنهم لا يستطيعون إحكام قبضتهم على بعض الصناعات المهمة؛ وبينما نجد أن لهم الغلبة في الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية، فإن وضعهم ضعيف جداً في مجال الحاسوب. إنهم يواجهون مشكلات حقيقية في مجال أجهزة الحاسوب ومعداته، وبالطبع لا تجد لهم وجوداً في أي مكان في مجال البرمجيات. وإذا أخذت البرمجيات في اليابان، فستجد أن معظمها يعمل بالإنجليزية لأنه من الممكن أن تبرمج الحاسوب على العمل باليابانية، ولكنها من التعقيد إلى درجة أن تعلم الإنجليزية أكثر سهولة. وهكذا نجد أن أجهزة الحاسوب وبرمجياته تمثلان صناعة لم يستطع اليابانيون كسب وضع تنافسي قوي فيها.

على الجانب الآخر، أعتقد أنه على المدى الطويل سوف يصحح اليابانيون وضعهم لأنهم يملكون بعض الأساسيات المعينة - فهم مرتفعو مستوى التعليم وعلى درجة من التعقيد الفني ويستثمرون كثيراً - التي ستشمل العامل الحاسم على المدى الطويل، حتى لو كانت هناك مشكلة في تنظيم أنفسهم على المدى القصير.

يجب ألا ننسى أنه كان من المستحيل، في الماضي، هزيمة الشركات اليابانية في منافسة على قدم المساواة. وبالطبع، لا يوجد من استثمر أكثر منهم في المستقبل. وهكذا نجد أن اليابان سوف تواصل وضعها كخصم لا يقهر حتى إذا بدت الآن أقل مهابة مما كانت عليه قبل خمس سنوات.

إن ما يمكن أن يحدث في القرن الحادي والعشرين يتلخص في أن بقية دول العالم سوف تبدأ في رد الكرة إلى الملعب الياباني. لقد ظل اليابانيون لعقود يجيدون إبعاد الآخرين عن أسواقهم، وهذا لايزال صحيحاً. ولكن إذا شرعت بقية العالم اللعب بالقوانين نفسها، عن طريق سن قيود واضحة على الواردات اليابانية، فعندها سوف تدخل اليابان بكل وضوح في قدر كبير من المصاعب؛ لأن نجاحهم كله نهض على اقتصاد موجه نحو التصدير. وما سوف يسفر عنه هذا الوضع هو إجبار اليابان على فتح

أسواقها. إذا بدأت أمريكا وأوربا اللعب بصورة خشنة، أعتقد أن اليابان سوف تلجأ إلى اللعب الناعم إلى حد ما، وسوف تشاهد ذلك.

الولايات المتحدة الأمريكية

ربما كان الاقتصاد الأمريكي في الأربع أو الخمس سنوات الأخيرة، الأفضل أداء في العالم الصناعي. ولقد أمسينا بكل وضوح أكثر إدراكاً لحقيقة أننا ينبغي أن يساورنا القلق بشأن الاقتصاد. ومع ذلك لا أعتقد أن لدينا استراتيجية واضحة بعد للكيفية التي سوف نتعامل بها مع الاقتصاد.

إن للولايات المتحدة الأمريكية نقطتي ضعف كبيرتين، وإحدى هاتين النقطتين هي أننا لا ندخر ونستثمر ما يكفي؛ والثانية هي أن نظامنا التعليمي مختل. لدينا نظام تعليمي وتربوي لحوالي 30٪ من السكان، وربما يكون هذا الأمر رائعاً، وربما يكون أفضل نظام في العالم. ثم بعد ذلك لدينا نظام تعليمي لنسبة 30٪ تأتي في أسفل السلم السكاني ربما يكون الأسوأ بمعطيات العالم الصناعي. إذن نحن ننتج اقتصاد العالم الأول واقتصاد العالم الثالث، ويتعايش الاثنان جنباً إلى جنب في الدولة.

من جهة أخرى، إذا تدبرت الاختراع أو الابتكار، أي اختراع منتجات مستحدثة والهيمنة على الصناعات الجديدة، فلا يوجد من يفعلها أفضل منا. وتعتبر مايكروسوفت قدوة حسنة تماماً مثل إنتل وهيولت باكارد. لم يكن أي من هذه الشركات فخماً قبل 35 سنة، وهي جميعها كبيرة الآن بحيث إنها باتت تهيمن على مجال الصناعة الذي تعمل فيه في بعض الأحيان.

وهناك شيء إيجابي آخر يتمثل في أن الكثير من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية قد وحدت قوانينها في السنوات الخمس الأخيرة، وهن الآن لاعبات فضليات وأحسن حالاً بكثير في اللعبة الاقتصادية العالمية. إذا أخذت شركات السيارات، على سبيل المثال، تجد أنها قد شهدت انقلاباً لافتاً للنظر، لقد بدأت تستعيد حصتها في السوق من شركات السيارات اليابانية. لقد انتقلت من الخسائر الكبيرة في الثمانينيات

إلى الأرباح الكبيرة في التسعينيات، وتبدو هذه الشركات اليوم كشركات منافسة أشد بأساً مما كانت عليه في عام 1985 .

أوربــــا

أعتقد أنه من المرجح أن تكتب أوربا القوانين الجديدة للتجارة الدولية في القرن الحادي والعشرين. وهذا ليس بمعنى أن تجلس أمام ورقة لتقول: «هذه هي القوانين أيها الشباب، العبوا وفقاً لها»، ولكن تقريباً بالطريقة نفسها التي تضع بها المعايير في صناعة تنافسية. في الواقع، نحن قد شهدنا هذا سلفاً، انظر إلى معيار الجودة (ISO9000)، هذا معيار أوربي. لو كان لدينا قبل ثلاثين عاماً معيار جودة للصناعة التحويلية، إذن لكان معياراً أمريكياً.

خذ مثالاً آخر، هل كان مقدراً لنافتا (NAFTA) الوجود إذا لم يكن الاتحاد الأوربي موجوداً؟ الإجابة بوضوح هي "لا" . وإذا لم يكن الاتحاد الأوربي موجوداً ولم تكن "نافتا" موجودة، هل كان سكان الدول المطلة على المحيط الهادي سيتحدثون عن جماعة تجارية إقليمية؟ مرة أخرى يجب أن تكون الإجابة "لا" .

والسبب الآخر في أن أوربا ستقوم بتدوين القوانين هو أنها أكبر اقتصاد، وأنها تعرف كيفية تدبيج القوانين. أعني أن هناك في بروكسل من يعملون فقط في كتابة القوانين بينما لا يوجد أحد في الولايات المتحدة الأمريكية يكتب قوانين للتجارة العالمية. لذلك، إذ كنا سوف نحصل على قوانين جديدة للتجارة الدولية في القرن الحادي والعشرين، فإنني أعتقد أن العالم سوف يبحث عن الشخص الذي يعرف كتابة القوانين سلفاً مقابل أي شخص آخر. وإذا أخذت أوربا على عاتقها مهمة كتابة القوانين، فمن الواضح أن الأوربيين سوف يفضلون من يلعب المباراة على الطريقة الأوربية.

إذا نظرت إلى السنوات الخمس الأخيرة، يتضح أنه وقع هناك بعض خيبات الأمل في الأداء الاقتصادي الأوربي. ولكن كانت هناك أيضاً خيبات أمل هائلة في الجانبين الأمريكي والياباني. برغم ذلك، فإن الشيء الأساسي يتحرك إلى الأمام في النتيجة الكلية. لقد انتهى الأمر في ماسترخت (Maastricht) بالتوقيع على الاتفاقية. وقد

صوتت ثلاث من كل أربع دول من الدول التي اقترعت بأصواتها إلى جانب الانضمام إلى الاتحاد الأوربي "بنعم".

*** ما هي فرص أوربا في الفوز ببعض الصناعات الرئيسية التي كنا نتحدث عنها؟**

إذا نظرنا في الصناعات السبع التي ضمتها القائمة التي وضعتها اليابان، فسوف تجد أن الأوربيين لهم بعض الأوضاع الجيدة - أو الأوضاع المحتملة - في كثير منها. إن صناعة الطيران لا تمثل سباقاً بين الولايات المتحدة واليابان، إنها سباق بين الأمريكيين والأوربيين سباق حول طائرة إيرباص (Airbus) وكل ما يتعلق بها. وقد كانت الشركات الأوربية ماهرة جداً في الصناعات الكيماوية، ولديك تلك الصناعات الكبيرة القادمة في مجال المواد الجديدة. هكذا نجد أن الأمر ليس واضحاً تماماً فيما يتعلق بما إذا كانت الشركات الأوربية لن تلعب دوراً كبيراً في تجارة المواد الجديدة.

إن القضية الرئيسية حول أوربا هي الآتي: تخيل إذا امتد البيت الأوربي شرقاً، فماذا سوف يحدث إذا جمعت بين القدرات العلمية العالية في مجال التقنية الفائقة التي كان الاتحاد السوفيتي السابق يتمتع بها مع القدرات الإنتاجية الألمانية العالمية المستوى؟ ومع الغاز الطبيعي الذي ينتجه كومنولث الدول المستقلة الجديدة، يمكن أن تكتفي أوربا ذاتياً حتى من الطاقة، ولن تعتمد بعد ذلك على نفط الخليج العربي. بعد ذلك تخيل أنك تخلط بين كل هذا مع موهبة الإيطاليين والفرنسيين الطبيعية في التصميم وسوق رأس المال عالمية المستوى في لندن. إذا نجحت في أن تجمع كل هذه الأشياء لتعمل معاً في شكل بيت أوربي مستقل ومكتف ذاتياً، فإنك تخلق بذلك منطقة اقتصادية من المؤكد أن تسبق الآخرين.

إنني لا أزعم أن أوربا سوف تفوز، ولكنني أقول إن أوربا لا تزال تحتفظ بأفضل وضع استراتيجي على رقعة الاقتصاد العالمي. إن الوضع أشبه بلعبة شطرنج يمكن أن يكسب الأبيض فيها بعد - لنقل - خمس حركات بغض النظر عما يفعله الأسود. إذا استطاعت أوربا أن تقوم بالتحركات الصحيحة، فأعتقد أنها تملك حقيقة القوة الكامنة للسيطرة على القرن الحادي والعشرين، اقتصادياً، بغض النظر عما تفعله اليابان

والولايات المتحدة الأمريكية. ولكن في المقام الأول يتعين أن تعرف أوربا هذه التحركات، ثم تضطلع بها بعد ذلك؛ وهذه لن تكون مهمة سهلة.

آسيا

إن أول ما يجب أن نتذكره عن الاقتصاد العالمي هو أنه حتى تكون ناجحاً، ينبغي عليك أن تكون مساوياً لعداء الماراثون. هل يمكنك أن تجمع وتنجز عقداً بعد عقد بعد عقد من النجاح معاً؟ لقد استغرقت اليابان 130 عاماً لكي تلحق بالولايات المتحدة الأمريكية. أنت لا تفعل ذلك في غضون 20 عاماً أو حتى في 30 عاماً. وهكذا نجد أن إحدى القضايا هنا هي: هل ستكون دول آسيا قادرة على تعزيز قوة الدفع التي تمتعت بها بشكل واضح على مدار الخمسة عشر عاماً الأخيرة؟

والقضية الثانية هي أن جمهورية الصين الشعبية شرعت تبدأ من مستوى نجد فيه أن نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي يبلغ 400 دولار أمريكي. ويبلغ نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي في العالم المتقدم 25-30 ألف دولار أمريكي. اجلس فحسب مع آلة حاسبة وضع في أي صورة ما تعتقد أنه أعلى نسبة للنمو تستطيع الصين تعزيزها في المتوسط على مدى المئة عام التالية. وضع في أي صورة ما تعتقد أن ألمانيا واليابان أو الولايات المتحدة الأمريكية سوف تفعله على مدى المئة عام التالية، وبرغم ذلك سوف يبلغ نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي في الصين ما بين نصف إلى ثلثي نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي في العالم المتقدم.

حسناً، هذا لا يعني أن الصين لن تكون مهمة. إن الصين قد أصبحت مهمة سلفاً اليوم. فبعد الولايات المتحدة الأمريكية ربما تكون الصين ثاني قوة عسكرية عظمى في العالم. أنا في الواقع متفائل بالصين، ولكن في الوقت نفسه أعتقد أنك يجب أن تكون واقعياً. أعني أن الصين تمثل 1٪ من الناتج القومي الإجمالي العالمي بينما تمثل الولايات المتحدة الأمريكية حوالي 24٪ واليابان تمثل حوالي 15٪. هكذا، فإن ما أريد قوله هنا إن الأمر عبارة عن عملية طويلة جداً وصعبة؛ وربما ينجح الصينيون ولكن هذا لن يتحقق أثناء حياتي أو حياتك.

من المؤكد أن آسيا مكان مثير فيما يتعلق بالعمل هناك، لأنها ظلت تنمو اقتصادياً بنسبة بين 8٪ و10٪ سنوياً. ويتوقع أن يزيد عدد السكان 1.2 مليار نسمة في المستقبل المنظور. وهذا يعني تقريباً ربع الإنسانية مما يعني سوقاً ممتازة إلى حد ما. ولكن على الجانب الآخر، يعني النمو بنسبة 10٪ في الصين 30 مليار دولار بينما يعني النمو 0.5٪ في الولايات المتحدة الأمريكية 30 مليار دولار.

تتصف آسيا بشدة الغرابة لأن هناك أجزاء منها تحقق نجاحات جيدة بينما تعاني أجزاء أخرى البؤس. بالطبع، تتمثل إحدى المشكلات التي تواجهها آسيا في حقيقة أن اليابان تملك 15٪ من الناتج الإجمالي العالمي بينما تملك بقية بلدان شرق آسيا 3٪ فقط. هكذا نجد أن النمو بنسبة تقل عن 1٪ في اليابان يساوي النمو بنسبة تزيد على 5٪ في بقية العالم. وبما أن اليابان كانت لها نسبة نمو سلبية، وهناك دول مثل الفلبين التي بها عدد من السكان أكبر من سنغافورة وهونج كونج وتايوان وكوريا مجتمعة، فإن صافي النمو لكل بلدان شرق آسيا هو صفر بشكل جوهري. هناك بعض الدول التي تنمو اقتصادياً، وبعض الدول التي تنكمش اقتصادياً، ولكن كبرى الدول لا تنمو. إذن هذه صورة مختلطة للغاية.

أعتقد أن فكرة ازدهار كل بلدان شرق آسيا اقتصادياً وأنها سوف ترث الأرض غير ناضجة قليلاً، على أقل تقدير. إذا كنا سوف نشهد قرناً صينياً، فإنه سيكون القرن الثاني والعشرين وليس الحادي والعشرين.

لقد وصل لاعبو جنوب شرقي آسيا الصاعدون إلى نقطة تستوجب عليهم الدخول في مرحلة انتقالية من نوع ما؛ لفترة طويلة من الزمن كانوا قادرين على المنافسة كاقتصادات تقوم على الأجور المنخفضة. ولكن الآن ينبغي عليها رفع المستوى في مجال التقنية لأن هناك اقتصادات في العالم الأجور فيها أكثر انخفاضاً. لقد ارتفعت الأجور عندهم الآن إلى درجة لم تعد فيها الفجوة هائلة في الأجور بين - لنقل - سنغافورة وهولندا. إن الأجور لم تزل أعلى في هولندا، ولكنها لا تختلف بشكل

جذري. وهكذا ينبغي عليهم الدخول في هذه الفترة الانتقالية، وسوف ينجح بعض هذه الدول أكثر من غيرها في هذا المسعى.

والقضية الكبيرة الأخرى هي: هل ستجد دول جنوب شرقي آسيا مدخلاً إلى السوق في مكان ما في العالم الصناعي؟ تقليدياً، كان الناس على الدوام يعتمدون على الحصول على مدخل إلى السوق في الولايات المتحدة الأمريكية. ولكن هذا شيء لا يستطيع أي شخص أن يعتمد عليه بعد الآن. وهذا يعني أن هذه الدول سوف تواجه مشكلة لأنها لم تستطع قط أن تبيع في اليابان، كما أنها لم تبع كثيراً قط في أوربا. هكذا أعتقد أن مشكلة المدخل إلى السوق سوف تكون ذات أهمية حاسمة بالنسبة إلى هذه الدول.

إن الانهيارات المالية جزء جوهري من الرأسمالية؛ إنها قديمة قدم فترة الجنون بزهر التوليب في هولندا في أوائل القرن السابع عشر، وجديدة جدة انهيارات عام 1997 في شرق وجنوب شرقي آسيا. والسؤال المثير للاهتمام ليس هو لماذا مرت كل دولة من هذه الدول بانهيار؟ ولكن أيها سوف تكون بارعة في ترتيب الفوضى؟ فلنقارن بين اليابان وتايوان، لقد مرت كل واحدة منهما بانهيار مالي ضخم في عام 1990. وإذا أخذنا في الاعتبار نمو تايوان الاقتصادي منذ ذلك الوقت، فسيكون من العسير رؤية أي أثر. من جهة أخرى، تحولت اليابان نتيجة للانهيار من واحد من أسرع الاقتصادات نمواً في العالم الصناعي إلى أكثر الاقتصادات بطئاً في هذا العالم الصناعي. وقد كان الكساد العظيم بذلك القدر من السوء ليس بسبب انهيار سوق الأوراق المالية في عام 1929، ولكن بسبب عجز إدارة الرئيس الأمريكي الأسبق هربرت كلارك هوفر (Herbert Clark Hoover) عن ترتيب الفوضى.

عندما ننظر إلى الوراء، فسوف نرى أن بعض الدول الآسيوية تسترد عافيتها أسرع كثيراً من الدول الأخرى. وبناء على ما نعرفه، نجد أن أكثر الاقتصادات ابتلاء ومحنة في آسيا هو الاقتصاد الياباني بما أننا ندرك أن حكومة اليابان لم تستطع ترتيب الفوضى. كان لديها ثمانية أعوام لكي تتصرف وتفعل شيئاً، ولكن لم يتم عمل إلا القليل أو لا شيء.

*** ما الذي يجب أن نفعله الآن أفراداً ودولاً وشركات إذا أردنا أن نكون من الفائزين في الاقتصاد العالمي للقرن الحادي والعشرين؟**

إن ما يجب أن يفعله الأفراد واضح جداً. إذا كنت تريد أن تكون عاملاً قادراً على كسب المال بصورة ناجحة في القرن الحادي والعشرين، ينبغي عليك أن تحظى بمهارات وتعليم أكثر كثيراً مما كان ينبغي أن تحظى به في القرن التاسع عشر أو العشرين. ويصبح هذا الأمر مهماً على نحو خاص حيث توجد 60٪ من القوة العاملة. إذا نظرت إلى هذا القطاع من القوة العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، تجد أن أجور العاملين فيه قد انخفضت بنسبة 20٪ مما كانت عليه قبل 20 سنة، وسوف تواصل الأجور الانخفاض ما ظل جزء من القوة العاملة على مستوى التعليم ومهارات العمل الذي هو عليه الآن.

إذن كمجتمعات علينا أن نقرر ما إذا كنا سوف نستثمر في التعليم والمهارات المتعلقة بما لدينا من قوة عاملة، وما إذا كنا سنخلق بيئة يكون لبرامج المهارات والتدريب فيها فوائد. إننا، في كل من أوربا والولايات المتحدة الأمريكية، مشغولون بمحاربة التضخم والمحافظة على معدلات نمو منخفضة بحيث لا نستطيع أن نحول برنامجاً تعليمياً إلى شيء مفيد حتى إذا كان ذلك البرنامج هو البرنامج التعليمي الصحيح. ونجد أن أجور الخريجين تنخفض في الولايات المتحدة الأمريكية في كل المستويات التعليمية بما في ذلك حملة درجات الدكتوراه. لا يوجد تعليم تسبغه على الناس لكي يضعهم على "أعلى السلم الدوار". وإذا وضعتهم على سلم دوار متجه إلى أسفل، فإنك سوف تقذف شخصاً ما في أسفل السلم بعيداً بأسرع ما يكون، وهذا يعني أنك لم تقم بأي عمل بناء بالنسبة إلى المجتمع في النتيجة النهائية.

ولا تحل هذه المشكلات بعصاً سحرية؛ إنها تحل بتنفيذ سلسلة من الأشياء التي يتعين القيام بها بشكل متناغم حتى يتسنى إعادة تشغيل "السلالم الدوارة الصاعدة" لكل القوة العاملة. وهو عمل يجب أن تنهض به الحكومات؛ بيد أنها مشغولة جداً بالعناية بالمسنين بحيث لا تجد وقتاً أو مالاً لأي شخص آخر.

إذا كنت تعتقد بأننا على عتبات عصر صناعات "القوة العقلية"، فهناك إذن شيئان ينبغي على الدول التركيز عليهما. أولاً، هل تبني قاعدة مهارات خاصة بك؟ وأعني بقاعدة المهارات حصولك واكتسابك أي شيء بدءاً من درجات الدكتوراه إلى أسفل حتى تقنيات عمال الإنتاج المهرة. ثانياً، هل توظف الاستثمارات المطلوبة في مجال البحث والتطوير؟ وبذلك تبني قاعدة المعرفة الخاصة بك حتى تنافس في بعض هذه الصناعات الرئيسية المستقبلية.

إن كوريا الجنوبية دولة يقدر نصيب الفرد فيها من الناتج القومي الإجمالي ما بين 30٪ و40٪ مثيله في هولندا؛ ولكنها توظف أموالاً أكثر من هولندا في البحث والتطوير، كنسبة من ناتجها القومي الإجمالي. إن الكوريين ملتزمون بالاستثمار في المهارة والمعرفة بينما تفعل بعض الدول الأوربية ذلك وبعضها الآخر لا يفعله. وإذا أخذت دولة مثل إسبانيا، وهي مساوية تقريباً في عدد السكان لكوريا الجنوبية، تجد أنها تستثمر كسراً صغيراً مما تستثمره كوريا في البحث والتطوير.

بالطبع، للشركات ذهنية مختلفة؛ فهي قد بدأت تصبح بكل وضوح عالمية بسرعة أكثر كثيراً مما تفعل أي حكومة. وإذا كنت أنا شركة، فإنني لن أقلق بشأن المملكة المتحدة. فإذا كانت المملكة المتحدة لا تعطيني ما أريد، فإنني أنتقل منها فحسب. إنني لن أنفق وقتي وطاقتي في تغييرها فلدي أشياء أفضل في الحياة لكي أقوم بها، وإذا كان هناك عامل أفضل تعليماً في الصين من نظيره في ساسيكس (Sussex) فسوف أذهب إلى الصين وقتها. دعونا نترك ساسيكس تقلق بشأن نظامها التعليمي.

من المواضع التي يمكن أن تبدأ فيها، وضع معايير دولية، حيث ينبغي عليك أساساً أن تقول: «دعونا ننظر بصدق إلى أنفسنا ونقرر ما يمكن أن نفعله بشكل جيد وما يمكن أن تعمله بشكل سيئ. وأينما أسأنا العمل دعونا نعرف ما هو المعيار العالمي ثم نجد بعد ذلك طريقة ما تلزمنا ببلوغ المستوى المطلوب»؛ هذا شيء يسهل التحدث عنه ولكنه عسير عند التنفيذ.

البيولوجيا الجديدة للأعمال التجارية

كيفن كيلي

ظل الناس يتحدثون لوقت طويل عن المؤسسات والمنظمات وكأنها أشياء بيولوجية، وكأنها كائنات حية. إذن فكرة التشبيه المجازي البيولوجي نفسها ليست جديدة. إن الشيء الجديد هو الدقة التي نستطيع بها الآن استخدام هذا التشبيه، الذي كان مجرد شعر منظوم في وقت من الأوقات. لدينا الآن بعض العلوم الدقيقة جداً والمتقدمة جداً التي تجعل التشبيه المجازي البيولوجي أكثر فائدة بالنسبة إلينا؛ وأكثر ربحاً.

ونجد مثالاً عن الكيفية التي نستطيع بها أن نفهم مؤسساتنا باعتبارها كائنات حية بشكل أفضل في النظر في الطريقة نفسها التي تعمل بها أنظمة التوزيع في الطبيعة. وأشير في كتابي **خارج السيطرة** (Out of Control) إلى شيء أسميه "عقلية خلية النحل"، وهذا اختزال للدينامية الكبرى التي يمكن أن تنشأ من فوضى ديناميات صغيرة جداً، مثل النحل في الخلية، دون أن يكون النحل حتى مدركاً للدينامية الكبرى وهي تتشكل.

إن فكرة آدم سميث (Adam Smith) الكلية عن اليد الخفية تعطينا مثالاً آخر عن ذلك. فما يغير مدركات آدم سميث إلى مدركات أكثر بيولوجية هو بعض البحوث التي يقوم بها العلماء الآن في بعض النظم الشديدة التعقيد في برمجيات الحاسوب. إنهم يستطيعون أن يروا، مثلاً، كيف صار لعناصر هذه النظم التي تبدو غالباً حرة جداً وذات خصوصية (Laissez Faire)، صفات مختلفة جداً في الواقع عما يمكن أن نتخيل؛ وعندما تمنح ما يكفي من المجال والوقت، تبدأ في التكتل لتصبح شيئاً يشبه الكائن الحي في المظهر.

هكذا إذا حاولنا فهم عمل تجاري أو شركة بصفته كائناً حياً، نجد أن الأشياء التي نريد السؤال عنها هي: كيف تتكيف المؤسسة بمرور الوقت؟ وكيف يمكن أن نُدخل بعض

الخصائص المحددة التي يعرفها العلماء عن التكيف في العالم الحي ونطبقها على الأعمال التجارية؟

يتمثل الشيء المثير الذي نكتشفه في أنه يوجد توافق كبير بين ما يحدث في عالم الطبيعة وما يحدث في العلاقات التنظيمية المعقدة. نبدأ في تبين الكيفية التي يمكن أن تصبح بها بعض مبادئ البيئة - مثل التفاعلات بين اليعسوب والضفدعة والطحلب البطي الذي يطفو على سطح الماء - قوية جداً عندما ندخلها في عالم الأعمال.

ما ندركه من هذا الواقع هو أنه بدلاً من فهم الأعمال التجارية باستخدام أحد أنواع النماذج الصناعية، كخطوط إنتاج صغيرة، وكيانات مكتملة في ذاتها وآلية في عملياتها، ينبغي علينا فهمها بقدر أكبر على أساس أنها بيئة كائنات.

لم تعد النماذج القديمة تنفع بسبب التعقيد المتزايد للمصنوعات التي يبتكرها الإنسان؛ وأعني بالمصنوعات الأشياء التي تنتج مثل الأجهزة والمعدات والأدوات بالإضافة إلى المؤسسات والعمليات. كل هذه أشياء يصنعها الإنسان، وقد أصبحت برمتها معقدة على نحو متزايد. فمن مسجل شرائط الفيديو إلى نظم المحاسبة والضرائب، إلى المؤسسات والشركات، كل هذه أضحت شديدة التعقيد بحيث إنها بدأت تستعير أوجه التعقيد الموجودة في النظم البيولوجية. وعند تلك النقطة، تستمد هذه النظم نوع التعقيد الذي يصعب التحكم فيه أساساً وتصعب إدارته وتستعصي على العقلية الميكانيكية. إنها فقط معقدة جداً على السيطرة بالطريقة الخطية.

إن ما يحدث هو أن التعقيد المتزايد ولهذه المؤسسات وهذه المصنوعات باكتساب بعض من قصورها الذاتي أو أجندتها، وهكذا تصبح خارج السيطرة إلى حد ما. وبرغم ذلك فإن «حالة الخروج عن السيطرة» هذه شيء يمكن أن نستخدمه، لأن ما نريده في الحقيقة من الأشياء التي نصنعها غالباً هو أن تعمل من تلقاء نفسها، وألا نحتاج إلى مراقبتها كما نراقب الأطفال. بمعنى أكثر دقة، نريد أن تكون لدينا منازل وسيارات وحتى مصانع تستطيع بطرق ما أن تدير نفسها تلقائياً وأن تصلح نفسها تلقائياً وأن تصون نفسها تلقائياً دون أن نحتاج إلى التفكير في السيطرة عليها في كل خطوة منفردة.

وهكذا من الحتمي أن تصبح خارج السيطرة بشكل متزايد بينما نحن نجعل الأشياء أكثر تعقيداً. ولـ «حالة خارج السيطرة» هذه وجهان، على جانب نجد أنها شيء مخيف جداً بالنسبة إلينا؛ شيء ينبغي أن نتوخى الحذر تجاهه. ومن الجانب الآخر، نجد أنها شيء يمكن أن نستخدمه.

حل التعقيد عن طريق تبسيطه

تعتبر التقنية في الوقت الحالي ثقافتنا. إنني أعرف التقنية على أساس أنها أي شيء يصنعه البشر، وهذا تعريف مجرد جداً. وحتى نظام مسك الدفاتر بالقيد المزدوج هو نوع من التقنية؛ إن التقنية أشبه ببرنامج حاسوبي طوره نُسّاك أوربا ورهبانها. إن أي شيء نفعله هو تقنية من الناحية الجوهرية؛ والمزيد من العالم تعاد صناعته أو صنعه من قبل البشر. بعبارة أخرى، إن ما ننتقل إليه هو عالم تشبه فيه الأشياء التي نفعلها الكيانات البيولوجية، وفي الوقت نفسه نستخدم التقنية أكثر وأكثر في محاولة هندسة الكيانات البيولوجية التي نعرفها. وهكذا نجد أن الاثنين يلتقيان، وتتجه الأشياء عموماً نحو الحالة البيولوجية وصوب التعقيد. إن التقنية شيء يواصل تشكيلنا تماماً مثلما نشكل التقنية، فالأمر يسير في الاتجاهين.

ويتمثل الشيء الغريب في أمر التقنية في الطريقة التي تحل بها التعقيد عن طريق تبسيطه. دعنا نأخذ الطماطم/ البندورة مثلاً، فالبندورة نوع من التقنية بمعنى شديد التجريد، ليس بالمعنى الذي نجده في مفرداتي التي تعرف التقنية على أساس أنها من صنع البشر؛ فهي لا تصنع من قبل البشر في الوقت الحالي، على الرغم من أنها قد أخذت تصبح كذلك لأننا نعبث بجيناتها، ولكن بمعنى أن البندورة تتكون من عمليات شديدة التعقيد تتكامل جميعها وتعمل جيداً. برغم ذلك، عندما ننظر إلى البندورة تبدو لنا بسيطة جداً، وسهلة الالتقاط، ويمكن أن نمسكها بيدنا، وهي ذات هوية محددة تماماً. ولكن من الواضح أننا إذا حاولنا صنع بندورة من نقطة الصفر، فسوف تكون معقدة إلى درجة الاستعصاء. إذن كل الأشياء التي نعتقد أنها بسيطة هي بالفعل ليست

بسيطة جداً خلف المظاهر أو الكواليس؛ إنها أشياء بالغة التعقيد. ولكن التقنية الحيوية، برغم كل تعقيدها، تجعل الأشياء تبدو بسيطة.

ما يمكن أن أقوله عن التقنية البشرية إنه كان هناك رد فعل ضدها بسبب كونها مروعة وغير إنسانية إلى حد بعيد. وهذا النقد صحيح إلى حد معين لأن تقنية الخمسينيات، لنقل حتى الستينيات أو السبعينيات، كانت في الحقيقة غبية جداً، ووحشية جداً، وصناعية جداً. وقد كانت، بمعنى من المعاني، لا تزال ميكانيكية؛ لم تكن في الحقيقة مناسبة للمقياس الإنساني.

ولكن احتمال أن تكون عندنا تقنية حيوية يتمثل في أننا نسمح للتقنية بأن تصبح أكثر ذكاء، وأكثر شبهاً بالحياة، وأكثر ملاءمة لمقاييسنا وعاداتنا الإنسانية. وعندما تفعل ذلك، تبدو بسيطة وملائمة لنا. وهكذا نتخلص من كل ذلك التعقيد غير الضروري برغم أنها، في الواقع، معقدة جداً خلف الكواليس. إنها أكثر تعقيداً مما كانت عليه سابقاً، وهنا تتمثل أعظم بشائر التقنية.

لا تعتبر التقنية الصناعية صديقاً للبشر في الوقت الحالي؛ ولكن لا ينبغي أن تكون كذلك. نستطيع حقاً أن نجعل التقنية صديقة بصورة كبيرة، ولكن الطريقة التي نفعل بها ذلك هي أن نسبغ عليها التعقيد البيولوجي.

مثلاً، تتيح لنا التقنية أن ندخل معلومات أكثر تعقيداً وذكاء في منتجاتنا. وهذا لا يزيد قيمة هذه المنتجات فحسب، ولكنه يجعلها أكثر وداً بالنسبة إلينا. وتمكننا التقنية أيضاً من إدخال المزيد من التعقيد والذكاء في عملية التصميم والصناعة مما يسمح بحدوث التكيف، وهذا يعني أننا نحصل على منتجات مفصلة وشخصية. إذن تعد هذه حدوداً جديدة بمعنى من المعاني. وترفع هذه الحدود الجديدة كلاً من تصميم المنتجات وتصميم العمليات إلى مستويات أعلى للغاية، مع سعينا إلى إدخال التعقيد البيولوجي في الأشياء التي نصنعها.

الشبكات التنظيمية

إن التشبيه المجازي التنظيمي الطبيعي للتعقيد هو شيء يشبه الشبكة. من المؤكد أنه النموذج العام للبيولوجيا. إذن الاستعارة المجازية الجديدة تستهدف تجميع المؤسسات في شكل بيولوجي مما يعني استخدام الشبكات، وتتلخص الفكرة في أن هناك بنى هرمية للاعتماد وبنى هرمية للتفاعل، وهذه إحدى صفات النموذج البيولوجي.

والمشكلة مع الشبكة عامة أنها مشوشة قليلاً. إن مجرد تعريف الشبكات شيء صعب؛ فشبكة معارف الرجل الكبير لا تعني الشيء نفسه الذي تعنيه شبكة النيترونات، ولا توجد حتى نماذج رياضية حقيقية للشبكات. إذن كاستعارة مجازية، من المؤكد أن محاولة فهم الهياكل والبنى والعلاقات المتبادلة شيء مفيد جداً، ولكن من الصعب تعريف طبيعة الشبكات الحقيقية.

الشبكة هي كائن حي غير مركزي من حيث الجوهر، وليس له حدود أو مركز. لا يوجد رأس؛ لا توجد جهة تتولى الإشراف بشكل جوهري. ولا تتخذ علل الأشياء مساراً خطياً بما أنه من الصعب معرفة هذه العلل.

في النموذج الصناعي الكلاسيكي لليونان القديمة، نجد أن "أ" تسبب "ب" وتسبب "ج" وتسبب "د". إذن فقد كانت مهمة الفلاسفة وغيرهم هي تحديد ما هو السبب الأولي في هذه السلسلة. مثلاً، يمكن أن تعرف هذا السبب في الساعة، ولكنك لا تستطيع أن تعرف هذا السبب في حالة "السهل الأخضر" أو في حالة معظم الأشياء التي لها طبيعة الشبكة مثل الذكاء أو الكائنات الحية. ويعزى السبب في ذلك إلى أن ما تجده في هذه الأشياء هو "أ" تسبب "ب" تسبب "ج" تسبب "د" ثم "د" تسبب "أ". إذن تجد هذه العلة السببية الدائرية – وهي نوع من التسبيب الذاتي – أو ما أسميه ميدان الأسباب بدلاً من السبب الخطي. وهذا هو السبب في إحساسك، عندما تكون لديك شبكة، وشعورك بفقدان السيطرة. إذ يراودك شعور بالغموض وشعور بالاعتماد المتبادل وشعور بالنسبية؛ إنه أمر يغمر ثقافتنا بشكل متزايد.

وهذا الشيء يوازي مفهوم ألفن توفلر (Alvin Toffler) عن "الموجة الثالثة" بطريقة ما. أولاً، فقد عشنا مرحلة الزراعة التي كان فيها نوع الحكمة التقليدية المؤسسة على

الحالة بقدر أكبر؛ إذا رأيت هذا فافعل هذا؛ إذا كانت "أ" فمن ثم "ب". ثم جاء العصر الصناعي عندما ساد المنطق الإغريقي الذي ينظر في السببية والملاحظة والتجربة. كان يمكن تقليص الأشياء إلى خط منطقي جداً. ولكن ما نتحرك باتجاهه الآن هو نوع من العصر البيئي (الإيكولوجي) الذي تنظم فيه الأشياء في شبكات؛ وحضارة بيولوجية جديدة تجد فيها ميداناً للسببية، دائرة من السببية. إن لدينا أشياء مثل مبدأ الشك أو اللايقين الذي يقوم على النسبية. وأيضاً لدينا أشياء مثل النص الانتقالي (Hypertext)، وهذا، من الناحية الأساسية، نوع آخر من الشبكة، إنه الأدبيات في الشبكة حيث تبحر في نص من اختيارك الخاص. إنك تقوم بجني المعاني الخاصة بك.

*** ما الأثر الذي يترتب على الشركات التجارية من ذلك؟**

يخضع فضاء الأعمال التجارية لبعض التغيرات المهمة. والنقطة الرئيسية التي يجب علينا فهمها تتلخص في أننا نتحرك بعيداً عن المؤسسات الرأسية، المتجانسة والمتناغمة كلياً إلى مؤسسات مفرطة التوزيع تتصف بتغاير الخواص والتسطح؛ أي الشبكات بعبارة أخرى. وسوف يتعلق هذا الأمر بالمؤسسات الواسعة الانتشار جغرافياً على نحو خاص. وأعني المؤسسات التي لها نوع مختلف من الضخامة، بمعنى أن يكون لها أثر عالمي، وربما تكون حتى عالمية في حجم عائداتها وريعها، ولكنها قد لا توظف عدداً يساوي العدد الذي توظفه شركة صناعية. وهذا يعني المؤسسات التي ترتبط معاً، ليس عن طريق الجغرافيا ولكن عن طريق المعلومات؛ عبر تدفق معلومات شديدة الكثافة والسرعة تفيض عبر هذه الشبكة من الأجزاء الموزعة.

في مثل هذا النوع الجديد من المؤسسات، نجد أن هناك قدراً متزايداً من الضبابية والغموض يتعلق بهوية من هو فعلياً جزء من الشركة وهوية من ليس كذلك. بعبارة أخرى، هناك الكثير من الاستشاريين، والكثير من المقاولين الفرعيين، والكثير من الذين يعملون لبعض الوقت؛ وحتى الزبائن ربما يحسون في بعض الأوقات أنهم جزء من الشركة، باختصار هناك نوع من الضبابية بين الزبائن والموظفين.

على سبيل المثال، لدينا في مجلة **ويرد** (*Wired*) مشتركون، وبالطبع كل المجلات التقليدية لديها مشتركون، على الأقل في الولايات المتحدة الأمريكية. وهكذا نجد أن الأمر بالنسبة إلى العاملين في مجلة **ويرد** يعني أنه يجب المحافظة على الاشتراكات ويجب أن تتواصل؛ يجب إدخال البيانات ومن ثم ترسل الملصقات البريدية عن طريق شركة كبيرة في الغرب الأوسط بالولايات المتحدة الأمريكية تستخدمها كل المجلات لهذه المهمة. وهذا أمر مكلف جداً، ومرهق ومربك، ولا يعتبر عملية ذات كفاءة أيضاً. ولهذا السبب نجد أن **ويرد** تحاول أن تجعل المشتركين يديرون قسم الاشتراكات بأنفسهم. يقوم المشتركون بالدخول إلى موقع مجلة **ويرد** إلكترونياً، بالدخول إلى الشبكة، أو إلى الموقع أو أياً كان، ثم يطبعون عناوينهم لأنهم يعرفون ذلك على أفضل وجه واعتادوا طباعته بأكثر مما فعلنا وهكذا يطبعونه بطريقة صحيحة. وهم يبقون على اشتراكاتهم الخاصة إذ يعبئون الاستمارة الخاصة بذلك ويقومون بتجديد الاشتراك ويدفعون قيمته. عند ذلك الحد نصل إلى السؤال: هل يعمل المشتركون مع **ويرد**؟ لأنهم يقومون الآن بما اعتادت **ويرد** أن تدفع لآخرين لكي يقوموا به.

بطريقة مماثلة، عندما تدخل إلى موقع شركة فيدرال إكسبرس على شبكة الإنترنت، تبدأ في تعقب مسار أمتعتك وبذلك تكون قد شرعت في القيام بعمل اعتادت شركة فيدرال إكسبرس على القيام به، اعتادت أن تستأجر من يقوم به. إذن هناك تقريباً نوع من الفوضى أو الضبابية البيولوجية تمتد عبر كل الكائن الحي حتى يصبح أكثر شبهاً بالبيئة، حيث لا تكون للأشياء حدود واضحة. هكذا سوف تصبح الشركة شبكة، شبكة من العقد، من أناس يجيئون ويذهبون، ربما يجتمعون من أجل مشروع ثم يتفرقون؛ أناس لهم عقود وعلاقات متباينة. هكذا سوف تصبح الشركة مجتمعاً من مراكز عمل صغيرة، من عقد صغيرة تعمل كأنها مراكز موزعة للمؤسسة. وعلى نطاق أعظم، سوف تصبح شبكة واحدة كبيرة تمتد لتشمل كل شخص تتفاعل معه الشركة في السوق، مثل الموظفين، والممولين، والوكلاء، والزبائن؛ كلهم يصبحون جزءاً من الكينونة الجماعية للشركة. وبمعنى آخر، إنهم الشركة.

عقلية خلية النحل

عندما تصبح المؤسسات والشركات أكثر توزعاً ولامركزية، يجب أن يكون هناك قدر كبير من الاعتماد على نوع من السيطرة الأساسية - سيطرة ناشئة - مثل تلك التي تجدها في سرب من الطيور، أو جماعة من النحل.

كنت أجري مقابلة مع ستيف جوبس (Steve Jobs)، وهو المهندس الرئيسي لجهاز الحاسوب الذي تنتجه شركة أبل ماكنتوش (Apple Macintosh) والشخص الذي ابتكر جهاز حاسوب "نكست" (Next)، الذي ربما لايزال أفضل جهاز حاسوب مكتبي تم صنعه على الإطلاق. كنا نتحدث عن وصفات صنع مؤسسة رائعة تستطيع أن تولد الأفكار والثروة في الاقتصاد الجديد. وكان يقول من الناحية الأساسية إنك تستأجر أشخاصاً أفضل 20 مرة من كل الآخرين، وتجمعهم وتدعهم ليفعلوا ما يريدون. إذن، بهذا الفهم، هناك فرصة لإفساح المجال لقاعدة العاملين للسيطرة على الأمور بأكثر مما لدينا في النموذج الصناعي.

ولكن هناك العديد من الأمور التي ينبغي قولها عن هذا. إن أي شخص يعرف ستيف جوبس يعلم أن هناك دوراً قيادياً عظيماً يضطلع به. وبالتالي فإن الشيء الذي لا أقوله يتمثل في أنك في هذه الشركات الجديدة تسمح فقط للقاعدة بتحديد ما يجب عمله دون قيادة تماماً. وذلك لأننا نريد أن تصبح المؤسسات أكثر من مجرد خلايا للنحل، تذهب أينما شاءت، وتفعل ما أرادت. نحن نبغي أن تفعل المؤسسات أشياء معينة، وأن تذهب في اتجاهات معينة. إذن لا يزال هناك دور للقيادة؛ ولكنها نوع مختلف من القيادة. هي ليست قيادة تسيطر على الأشياء، إنها قيادة تقترح أو تشير إلى وجهة معينة؛ تستقرئ أو تحاول التنبؤ بالمستقبل.

إذن، بدلاً من محاولة تسيير المؤسسة، تحاول هذه القيادة فعلياً النظر إلى الأمام ووصف المشهد الذي يبدو لها، ومن ثم تحاول التعبير عنه بحيث تستوعبه القاعدة، وبعدها يمكن للقاعدة الإبحار باتجاه هذا المشهد.

إننا نرى هذا يحدث في نماذج الحاسوب للنظم الشديدة التعقيد التي تستطيع التكيف. ذلك أن إحدى الوظائف الرئيسية التي تطورها هذه النظم سريعاً هي هذه

القدرة الاستشرافية. وإذا طبقنا هذا المفهوم على النوع الجديد من الشركات التي ينبغي عليها أن تكون عالية القدرة على التكيف، فإنه يعني أنه ينبغي على قيادة المؤسسة محاولة التنبؤ بالمستقبل. ويمكن للقاعدة أن تتولى التسيير، ولكن فقط إذا كانت تمتلك رؤية واضحة عن الوجهة التي تريد التوجه إليها.

اقتصاد الشبكات

أتحدث في كتابي أيضاً عن اقتصاد الشبكات، وهو عبارة عن فكرة بسيطة جداً. من الناحية الأساسية، لقد ولى عصر الحاسوب. إن كل التأثيرات التي يمكن أن يتوقعها مجتمعنا من جانب الحواسيب المستقلة قد حدثت بالفعل؛ وحتى أجهزة الحاسوب المكتبية انتهى عصرها. ولن تكون هناك أي نتائج مهمة من أجهزة الحاسوب حتى إذا صارت صغيرة حقاً.

إن الأمر أشبه بالمحرك؛ ففي السنوات الأولى من القرن العشرين كان الناس يتحدثون عن "المحرك المنزلي"، ونشرت هنالك إعلانات عنه. كان في تصور أولئك الناس أنه سوف تتوافر لدينا هذه المحركات الكبيرة في المنزل، وقد كان ذلك جزءاً من الثورة الصناعية. ولكن ما حدث بالفعل هو أن المحركات قد أصبحت شائعة؛ لقد ذابت تماماً في بيئتنا. ولدينا الآن محركات في آلات التصوير وفي كل مكان ونحن لا ندري حتى ذلك.

سوف يحدث الأمر نفسه بالنسبة للحاسوب، فهو سينتشر في كل مكان. إن التغيير الحقيقي – الشيء الذي أخذ يعيد تشكيل الاقتصاد – والثورة التي ألفينا أنفسنا في خضمها ليسا هما ثورة حاسوب، ولكن ثورة الاتصالات. نحن نتحدث الآن عن ربط كل شيء في العالم وتوصيله بأي شيء آخر. وهذا يعني أن كل شيء نصنعه سوف يتضمن نوعاً من الرقائق، شيء فضي صغير له ذكاء خافت، ربما بقدر ذكاء النحلة أو النملة. ولكن كل هذه الأجزاء، بعضها متحرك وبعضها ثابت، سوف ترتبط ببعضها وسوف تتصل ببعضها. وهكذا سوف يقترب الخط البياني لعدد الأشياء التي نصنعها من الخط البياني لعدد الأشياء التي ترتبط ببعضها ثم يلتقيان في المستقبل القريب؛ وسوف

يرتبط كل شيء بكل شيء آخر. وهذه هي الشبكة، التي نتحدث عنها بالمعنى الشمولي.

عندما أتحدث عن الشبكة، فإنني لا أقصد عدداً كبيراً من الناس يجلسون على أجهزة الحاسوب الخاصة بهم وهم يطبعون، برغم أن الشبكة تشمل ذلك. إنني أتحدث عن كل آلة نقد في العالم وكل آلة تصوير رقمية وكل جهاز استشعار دقيق على وجه الأرض أو في الحقل، كل شيء يجمع ويرسل البيانات ليضعها في هذا الغشاء الذي يحيط بالعالم ونسميه الشبكة. وهذا يخلق بيئة جديدة كلية، بحراً من المعلومات وصلة الربط. وقد أخذت هذه الشبكة تغير اقتصادنا لأنها تؤثر في كل شيء.

والأثر الذي يأتي في المقدمة هو ما يسميه الاقتصاديون «قانون تزايد الغلة». وأنا أسميه «أثر الفاكس». ويقول القانون ببساطة متناهية إنه إذا كان لديك هاتف واحد فإنه لا يساوي شيئاً. وإذا كان لديك هاتف ثان، فإن الهاتف الأول يساوي أكثر من ذلك قليلاً. ومع كل هاتف إضافي تزداد قيمة هاتفي إلى المدى الذي أصبح فيه مبشراً بالهواتف، أريد أن يحصل كل شخص على هاتف لأن ذلك يزيد قيمة هاتفي. لقد رأينا الشيء نفسه يحدث مع الفاكس؛ لقد كان الناس يذهبون إلى كل مكان وهم يقولون: «يجب أن تشتري فاكساً». لماذا كانوا يقولون ذلك؟ لأن ذلك كان يزيد قيمة أجهزة الفاكس الخاصة بهم؛ ويصدق الشيء نفسه على البريد الإلكتروني.

وهكذا نحصل على معادلة معكوسة غريبة للاقتصاد الكلاسيكي الذي علمنا أنه كلما زاد عدد شيء معين، أصبحت قيمة هذا الشيء أقل. مثل الذهب أو الألماس حيث تزداد القيمة نتيجة للندرة. إن الوضع الذي بين أيدينا الآن هو وضع تزداد فيه القيمة بالكثرة وهذا يمثل تحولاً كاملاً. وهذا واحد فقط من المعاني التي يختلف بها هذا الاقتصاد الجديد اختلافاً شديداً عن الاقتصاد الصناعي.

إذا كانت الكثرة تزيد القيمة، عندئذ فإن الطريق إلى الثراء هي حقاً أن تتخلى عن الأشياء. في الحقيقة، نشاهد هذا في برنامج تصفح الإنترنت "نتسكيب" (Netscape)، وهو منتج مباشر تم ابتكاره للإبحار في شبكة الإنترنت. وقد باعت

الشركة أربعة ملايين نسخة منه وأخذت تجمع ثروة، والطريقة التي تجني بها الثروة تتمثل في أنها تعطي العميل متصفحاً ثم تبيع المتصفح الخادم (Server Browser)، والأمر يشبه منح أجهزة الهاتف مجاناً مع بيع شبكة تحويل الهاتف أو الخدمات. وهذه الفكرة شائعة جداً. ونرى هذا في حالة البرامج المجانية المحددة زمنياً حيث يوزع المنتجون البرمجيات مجاناً، ثم يبيعون خدمات الدعم أو كتيبات الاستعمال لهذه البرامج.

إذن هناك الكثير من الأشياء التي تكون مناقضة للحدس والتي لا تنجح في الاقتصاد الصناعي. تخيل اجتماعاً لمجلس إدارة شركة في وقت ما في الخمسينيات يرفع فيه أحد الأعضاء يده لكي يقول: «عندي فكرة: دعونا نوزع بلا مقابل أول أربعة ملايين وحدة من منتجنا». كانوا بالتأكيد سيركلونه إلى خارج القاعة.

وهناك شيء مهم آخر بالنسبة إلى الشبكة وهو أنها آلة ناسخة ضخمة، وكل شيء تنشره أو تبثه فيها سوف ينسخ. إن محاولة وقف عملية النسخ التي تتم من خلال الشبكة شيء مستحيل؛ لأنك لن تستطيع ذلك. إذن ما يجب أن تفعله هو أن تسمح للنسخ بالتدفق، ولكن ستتمكن لاحقاً من إيجاد طرق أخرى لكي تحصل على ثمنها. يجب أن تفصل تدفق الريع عن تدفق النسخ؛ وهذه سوف تكون خطوة كبيرة.

في الواقع، لصناعة الموسيقى تجربة في هذا الصدد. كانت الشركات توزع نسخ موسيقاها مجاناً على الإذاعات طوال عقود زمنية ممتدة، وكلما زاد عدد النسخ كان ذلك أفضل. وبعد ذلك تدفع هذه المحطات للمؤلفين أو الفنانين حقوق ملكية بناء على نوع من الأساس الإحصائي. إذن هذا مثال على كيفية الفصل بين تدفق الريع وتدفق النسخ.

بعبارة أخرى، لقد أخذ اقتصاد الشبكة يعيد تشكيل كل قطاع من الأعمال التجارية ويثوره. ليس فقط بالطريقة التي نوزع بها البرمجيات - الأفلام والموسيقى والكتب والمجلات - ولكن أيضاً بأشياء مثل الخدمات المالية؛ النقد الفوري والائتمان الفوري؛ بأي شيء في الحقيقة. ويتلخص أثر اقتصاد الشبكة في أنه يسمح لنا بإعادة ترتيب العالم بحسب مواصفاتنا. وهكذا نحصل على صحف شخصية وأشرطة فيديو عند الطلب

ومختارات أو ألبومات (Albums) موسيقية مفصلة حسب الطلب؛ إن بؤرة التركيز هي الفرد.

*** كيف يؤثر اقتصاد الشبكة في السرعة التي نؤدي بها العمل؟**

إذا كنت لا تنجز العمل في الوقت الحقيقي فإنك سوف تموت؛ إذ يزيد اقتصاد الشبكة السرعة الكلية للمال والمعلومات. ويمكن دفع المال إلكترونياً وسحبه وإصدار فاتورة بذلك في الوقت الحقيقي، وأيضاً بكسور من البنس (Penny) بوحدات أصغر كثيراً من تلك التي نتعامل بها الآن. وسوف تميل المعلومات الخاصة بمشتريات الزبون نحو مراعاة الوقت الحقيقي أيضاً. كل صانعي الملابس الكبار يملكون شبكات إلكترونية تربط مكنات النقد في سلسلة محلاتهم حول العالم. ومع شراء الزبائن للبضائع تنتقل المعلومات المذكورة على الأسعار المشفرة (باركود) إلى أرضية المصنع بحيث تتم إعادة طلب البضائع التي تم بيع مثيلاتها. ويملك هؤلاء الصناع أيضاً شبكات معقدة جداً تنبه الموردين أو المزودين إلى أن هناك حاجة لـلمزيد من نسيج جرسي (Jersey yarn) لتصنيع نوع السترات التي تباع في هذه اللحظة. ويتم هذا بالتزامن مع أشياء مثل طلبات التموين الإلكترونية من آلات البيع والنظم المعقدة لتخزين الملابس وشحنها ومتابعتها. إذن يتلخص الأمر كله، مثل بقية الأشياء، في تدفق المعلومات. وكلما تدفقت المعلومات بسرعة أكثر، كانت خدمات الزبون أفضل.

ومرة أخرى يرجع الأمر إلى افتراض أن الميزة التنافسية في هذه البيئة الجديدة تميل إلى السرعة والخفة. ويتم التقدير الاستقرائي الأعلى لهذا الوضع عندما تنجز كل شيء في الوقت الحقيقي.

الشركات الافتراضية

الشركات الافتراضية هي مؤسسات لا تجد فيها أحداً عندما تذهب لفحصها، فلن تجد سوى هيكل جامد للعمليات حيث يحوّل معظم العمل إلى مصادر خارجية أو شركات أخرى غالباً ما تقوم بدورها بتحويل بعض هذا العمل إلى مصادر خارجية

أخرى. هكذا إذا حاولت أن ترسم شكلاً تنظيمياً فسوف يكون ذلك شيئاً عسيراً لأن الشخص الذي يقوم بالعمل أو يملكه لا يكون واضحاً كلية؛ وثمة أمثلة كثيرة على ذلك.

أوردت في كتابي مثالاً عن شركة السيارات الافتراضية التي تحول كل عملها إلى مصادر خارجية. وهكذا تجد هذه الزمرة الأساسية التي تتألف من 8 إلى 10 أشخاص يشرفون على العملية ويحولون كل شيء إلى مصادر خارجية: الحسابات، والعمل الكتابي، وبالطبع صناعة السيارة، والتوزيع وخلافه. ويتضح أنه يوجد سلفاً عدد من مثل هذه الشركات بالفعل؛ ولكن حقيقة أنها افتراضية تجعلها خبيئة وغير مرئية، وحتى أجهزة الحاسوب من نوع أبل كانت أصلاً تصنع بهذه الطريقة. لم تكن أبل في بداياتها تصنع أي شيء، كانت تصمم الحاسوب فقط وتكلف شركات أخرى بصنع بقية الأشياء.

إن ما يسمح بانتشار هذا على نطاق واسع اليوم هو التعقيد المتزايد لمعالجة المعلومات والقيمة التجارية المنخفضة للحصول على المعلومات عن بعد. وسوف تخفض أشياء مثل الاجتماعات عبر الفيديو التكاليف بقدر أكبر. وهناك العديد من التقنيات الأخرى التي تسهل ذلك: تقنيات المحاسبة، تقنيات الجدولة، برمجيات الجماعة. سوف تفضي كل هذه التقنيات إلى تقطع أوصال العمل أو تجعله لامركزياً. سوف تجعل العمل عن بعد شيئاً ممكناً، وأيضاً العمل لأكثر من شركة في الوقت نفسه؛ هكذا سوف تصبح المؤسسات أكثر توزيعاً.

من الصعب الجزم بدرجة الكبر التي سوف تمسي عليها هذه الأنواع الجديدة من الشركات. ومن المؤكد أن الشركات الكبيرة، التي تولد ريعاً كبيراً وتوظف عدداً ضخماً من العاملين، سوف تواصل لعب دور قوي في الاقتصاد العالمي. ولكن الشركات الصغيرة، بعدد عاملين يقل عن 100، أو حتى 10، سوف يكون لها وجود عالمي مساو، وسوف تحقق مبالغ طائلة من المال.

إن الذي سوف نراه هو اقتصاد عالمي – اقتصاد شبكة – ستسوده تشكيلة متنوعة من كبار اللاعبين وأخرى من صغار اللاعبين. ومرة أخرى سوف يعتمد ذلك على الكيفية التي تعرف بها حجم الشركة لأنه سيكون من الصعب جداً تحديد النقطة التي تتناهى أو تتلاشى عندها مؤسسة وتبدأ منها مؤسسة أخرى.

أعتقد أيضاً أن هناك اندماجاً طبيعياً بين فريق عمل يتكون من حوالي 8ـ12 شخصاً. وقد بينت الدراسات التي أجريت على الزمر والجماعات – في الحملات، وفي الجيش، وبين المبتدئين – أن هذا، بطريقة ما، هو العدد الأساسي. ونحن نسميه "الجاذب الغريب"؛ إنه رقم يعمل على الشكل الأفضل، وهو رقم يجعل الاتصالات تحتاج إلى القليل جداً من التكاليف العامة. إنني أرى أن هذا هو الحد الذي يكف بعده الناس عن العمل بكفاءة. بعد هذا الرقم تبدأ التكلفة العامة التي خفضتها تقنية الاتصالات بالطبع، وسوف تستمر في تخفيضها. ولكنني أستطيع أن أتخيل عالماً من العقد الخلوية التي تتكون من اثني عشر شخصاً يعملون في مشروع غالباً ما يكون أساسه مرتجلاً أو مؤقتاً، وبعدها يعيدون التجمع في إطار زمني لكي يشكلوا عقدة أخرى. هكذا تتكون هنالك شبكة من فرق صغيرة جداً.

من الواضح أن هناك حدوداً لذلك اعتماداً على المشروع الذي تعمل فيه؛ ولكن هناك عدداً من الشركات التي تحاول فعل هذا. ونحن نرى الكثير من هذا في الوقت الحالي في هوليوود. ويجادل الكثير من الناس – وأنا أميل إلى تصديقهم – بأن هوليوود تعمل كنموذج لشركات الغد الكبيرة لأن الشيء الكبير الآن هو أن يكون لك عمل أساسه المشروع. وإلى هوليوود يأتي الناس من أجل المشروع أو الفيلم، ويتجمعون في فرق وربما لا تكون لهم حتى رئاسة أو مقر دائم. ربما يتوزعون فعلياً في مبان منتشرة في بيربانك (Burbank) أو أي جهة كانت. إنهم يشيدون مكاتب مؤقتة من نوع ما وينتجون الفيلم الذي ربما تستغرق عملية إنتاجه عامين اعتماداً على دورهم فيه. في الحقيقة ربما يستغرق دورهم عاماً، ومن ثم يتفرقون مرة أخرى لكي يعملوا في الفيلم التالي وفق ترتيبات مختلفة كلية. هؤلاء أناس محترفون، ونحن نشاهد المزيد والمزيد من ذلك حتى

في الصناعات الفائقة التقنية. هناك مشروع للوسائط المتعددة (Multimedia) أو مشروع للرقائق يتجمع فيه الناس بهذا الشكل؛ أي بدون مساحة دائمة للمكاتب وبدون هيكل دائم للإشراف.

*** عندما يتزايد ربط المؤسسات شبكياً مع مؤسسات أخرى، هل تعتقد أننا سوف نرى تطور مجموعات أعمال تجارية كبيرة أو طوائف مثل كيريتسو (Keiretsu) اليابانية بمزوديها وزبائنها المفضلين؟**

أعتقد أننا ربما نرى تطور بعض المجموعات. في الواقع، تدبرت هذا الأمر في وقت من الأوقات لأنني أردت أن أعرف ما إذا كانت هناك استعارة مجازية بيولوجية لما نراه يحدث، وقد بحثت في الأدب الراهن عن الطوائف في البيولوجيا. لقد مر وقت كان الناس يعتقدون فيه أن هناك طوائف، ولكن فعلياً لا نرى طوائف في البيئة. ما أعتقد أننا نراه في الاقتصاد الجديد سيكون المزيد من التحالفات والكتل التجارية. وأعتقد أنه سيكون هناك تغير حتى في النظرة إلى الاحتكارات، مثل كل هذه الضجة حول مايكروسوفت، لأنني أعتقد أن الاحتكار هو شيء يحدث بصورة طبيعية جداً. وربما تكون له دورة حياة أسرع بالفعل، وأعتقد أننا سوف نكتشف أن الاحتكارات مفيدة بطريقة ما.

بعبارة أخرى، سوف تكون كل هذه الأشياء موجودة؛ وهذه الحركة باتجاه المجموعات المتعددة المستويات هي جزء مما أسميه نوعاً مختلفاً من الكبر، وهو كبر مسطح جداً وعريض بدلاً من أن يكون رأسياً ومتحداً.

في الأيام السالفة، عندما صارت لدينا بيئة ساكنة جداً، ربما كانت مؤسستك ذات تنظيم رأسي وتستطيع السيطرة على كل سلسلة القيمة. وكانت الميزة التنافسية تكمن في الأمثل وهو ما كانت تفعله العمليات الصناعية. لقد جعلوا النهار مثالياً من خلال النجاحات التي حققوها وكانت هذه هي الكيفية التي راكموا بها الثروات، وجسدت أيضا ميزتهم التنافسية. ولكن عندما تكون عندك بيئة كتلك التي عندنا الآن، ومثل التي

سوف تصبح عندنا بشكل متزايد في المستقبل، حيث تتغير الأشياء وتنقلب بسرعة، تذهب الميزة التنافسية إلى من يتصفون بالرشاقة، ومن يستطيعون التكيف. وبنية التكيف تكون دائماً شبكة لأنها أقل الأشكال تحديداً؛ ويحتاج التكيف لهذا النوع من الكينونة الموزعة.

هناك بيئة للأشياء، ويعرف العاملون في البستنة هذا. إن كل كائن حي فرد يعتمد على أشياء متبادلة الاعتماد، مثل البكتريا، أو حتى الطفيليات التي تفترس الكائن الحي في وقت من الأوقات، ولكن غالباً ما تمنح بطريق غير مباشر شيئاً يحتاج إليه الكائن. هكذا يصبح من المستحيل تقريباً فصل الكائن الحي عن بيئته. ولا تستطيع بالمعنى المجرد أن تحدد أين يبدأ كائن حي وأين ينتهي آخر. هناك حدود بالطبع، إذا كان الكائن الحي خضراوات أو زهرة فيمكنك أن تمسك به، ولكن لا يمكن أن يكون لك وجود محدد. إنك لا تستطيع العيش بهذه الطريقة لوقت طويل.

هكذا ننظر من النافذة ونرى الحشائش والزهور والطيور والنحل وكلها متبادلة الارتباط؛ كلها تعيش متكاتفة فيما بينها. ولا يبدو واضحاً على وجه الدقة من يعيش على من، أو من يعمل لمن. في الواقع، ربما تقول إنهم جميعاً يعملون معاً.

ويصدق الشيء نفسه على الشركات اليوم. إن ما نراه هو شبكات لتحالفات استراتيجية وشراكات متبادلة الاعتماد، حتى المنافسون ذوو الاعتماد المتبادل يعملون معاً. إن الخطوط الفاصلة بين الكثير من الشركات آخذة في الاختفاء، وكل ما نراه بدلاً من ذلك هو هذا النوع من الشبكة غير المحدودة من الشركات ذات العلاقة.

وهذا مبدأ حقيقي من مبادئ الاقتصاد أيضاً. إن الشيء الغريب في أمر النظم المفتوحة (تسمى النظم الحيوية) هو أن كل عمل جديد ينضم إلى النظام يخلق بيئة لعمل آخر قادم. وهكذا بدلاً من أن يكون الأمر مباراة صفرية النتيجة، حيث يسبب كل عمل جديد موت عمل آخر قديم، نجد أنه النقيض تماماً. كلما زاد عدد الأعمال زادت المساحة والمجال بالنسبة إلى الأعمال الجديدة.

مرة أخرى يشبه هذا إلى درجة كبيرة الحياة والطبيعة والبيولوجيا. كل قدر جديد من الحياة يخلق فعلياً بيئة لمزيد من الحياة. إذن هذا مفهوم بيولوجي آخر يمكن أن نطبقه على الأعمال التجارية: إنك فعلياً تحتاج إلى المزيد من الأعمال لأن هذا أفضل للعمل.

البيئة الصناعية

لا توجد فضلات في الطبيعة، لا يهمل شيء ولا يوجد شيء اسمه القمامة. إن فضلات كائن حي تصبح مادة خاماً لكائن آخر. إذن إذا استطعنا أن نستعير هذا النوع من المقاربة عند تناول الصناعة، نستطيع أن نلغي بشكل جوهري مشكلات مثل التلوث لأن الفضلات التي تنتج عن عملية يمكن أن تكون مادة خامة لعملية أخرى.

مرة أخرى تسمح تقنية المعلومات بالتحرك الذكي لهذه المادة، وقد مثلت هذه العقبة الرئيسية حتى الآن لأن إحدى العمليات ربما كانت تخلق مادة قد تكون مفيدة بالنسبة إلى عملية أخرى دون أن يعرف أحد ذلك. بعد ذلك نجد على الدوام الاقتصاد الذي يتعلق بالتخلص من هذه المادة؛ ولكن المعلومات والتقنية أخذتا تحل هذه المشكلات الآن.

في الدنمارك يجرون تجارب على نوع من النظام البيئي الجنيني الصناعي؛ فهناك شبكة لمجتمع من صناعات شتى تشمل مصنعاً للأسمنت، ومصنعاً لألواح الجبس، وبعض البيوت الزجاجية التي تنتج الزهور، ومصنعاً لمعالجة الفضلات وآخر لتوليد البخار يمد القرية بالطاقة الحرارية. إن ما يحدث هو أن معظم المواد تتدفق داخل هذه المساحة الصغيرة، وهكذا تذهب الفضلات من مصنع الأسمنت إلى مصنع ألواح الجبس، وتستعمل الحرارة الزائدة التي تنتج من عملية التصنيع في تسخين البيوت الزجاجية، وتعالج فضلات القرية وتستخدم كسماد في هذه البيوت الزجاجية. وينتهي بك الأمر إلى شبكة محكمة للغاية، دائرة مقفلة من المواد المختلفة وطاقة تتدفق عبر هذا المجتمع. ويبدو هذا المجتمع من الخارج وكأنه بلا فضلات لأنه لا يخرج شيء لكي يرمى أو يدفن؛ ونجد أن الأمر برمته ينطوي على قدر كبير من الذكاء.

وهناك عملية مشابهة تجري في مصنع لتصفيح المعادن في ماساشوسيتس حيث يضيفون الذكاء إلى العمليات التي يقومون بها عن طريق تنظيف الماء بعد استعماله. في الماضي كانت المياه تتدفق من الأنهار إلى المصنع فيستعملونها ثم يتركونها تصب في الأنهار أو البحر مرة أخرى بعد أن شابتها المعادن الثقيلة. والآن، بعد العملية الصناعية، يخرجون الراوسب من الماء حتى يكون عندهم ماء للاستعمال مرة أخرى. تجعل هذه العملية الماء فعلياً أكثر نقاء من الحالة التي كان عليها في الأنهار. وبالإضافة إلى توفير المال في عاقبة الأمر باستعمال الماء الخاص بالمصنع، نجد أن المصنع ينتج ماء عالي الجودة كذلك. ولا تستخرج المعادن الثقيلة من الماء فقط، إنها تستصلح حقيقة لأنهم يستخدمون هذه المعادن مرة أخرى بطريقة ما؛ إذن لا يوجد تلوث أو فضلات.

إن فكرة إعادة الإمساك بموادك وطاقتك مرة أخرى تسمى صناعة الحلقة المقفلة لأنه لا شيء يخرج من الشبكة الكبرى للارتباطات التي أقمتها. وتستخدم هذه الفكرة كنموذج للكثير من العمليات الأخرى من صناعة الفولاذ إلى الكيميائيات إلى كل أنواع الأشياء. ويوجد لدى شركة (3M) مشروع جماعي ضخم يهدف إلى تنفيذ هذا في مصانعها القائمة على الصناعات التحويلية؛ والمشروع معقول جداً حتى إن المرء ليعجب لماذا لم ينفذ هذا من قبل. ولكن، جزئياً، ما يسمح بحدوث هذا الآن هو أننا نملك التقنية التي تمكننا من قياس الأشياء، من تحريك كميات صغيرة ومن جعل كل هذا مجدياً من الناحية الاقتصادية عن طريق السماح بمضاهاة هذه الأشياء بطلبات الناس الذين يحتاجون إلى هذه الأغراض.

*** هل أنت واثق من أن الصناعة تستطيع أن تتعلم العمل مع الطبيعة؟**

كنت أنفق بعض الوقت في التفكير بشكل محدد في هذا السؤال منذ أن ألفت كتابي **خارج السيطرة**. كان عندي حدس أن هذا ممكن، وكنت أحاول تجريب بعض من تفكيري المنطقي، ولكن البرهان لا يزال في الطريق؛ إذن لا يوجد هذا البرهان بين يدي الآن.

هناك صدع أساسي في مجتمعنا الآن بين من يؤمنون بأن الطبيعة والصناعة عدوان ومن يؤمنون بأن الاثنين يمكن أن يتوافقا. وأعتقد أن هذا افتراض لم نفحصه كبشر في

ضوء التقنيات الجديدة. لم نفكر في أنه يمكن بناء نوع من التقنية قد يؤدي إلى مستو عال من العيش - ربما يكون قريباً مما يتمتع به الغرب الآن - بالنسبة إلى كل سكان العالم دون أن تتدهور البيئات الطبيعية والأنواع الطبيعية بشكل إضافي. ويبدو أنه من الصعب على كثير من الناس تخيل الكيفية التي قد يحدث بها ذلك، ولكنني لا أرى أي شيء فطري في التقنية يمكن أن يحول دون ذلك. ربما يكون من الصعب الانطلاق من هنا إلى هناك، ولكنه ليس مستحيلاً.

إن أحد الأشياء التي نراها في التقنية هي أننا كلما جعلنا العمليات أكثر عمقاً في المحتوى البيولوجي، أمست هذه العمليات أكثر أمناً بالنسبة إلى البشر والبيئة. وهناك نزعة عامة نحو جعل عمليات التصنيع أقل خطراً وسُميّة. ونجد أن هناك أملاً يتمثل في أنه عندما تصبح الصناعات التحويلية أكثر ذكاء - باستعمال قدر أقل من الماء والطاقة وتوليد مواد أقل سُميّة - يكون هذا أفضل بالنسبة إلى البيئة.

ولكن هذا جزء واحد من مشكلة تعايش الطبيعة والصناعة معاً. ثمة مشكلة كبرى وهي التداخل المشترك بين البيئات الطبيعية والحضارة نفسها لأن الأمر المبهم هو تأثيرات وعواقب مدننا وقرانا والطرق التي نشيدها، والتي تتقاطع الآن مباشرة مع المناطق التي يعيش فيها الحيوان والنبات.

أعتقد أن الصناعة، في نهاية الأمر، سوف تتبنى بشكل حتمي طرازاً عقلياً بيولوجياً وطرقاً بيولوجية جوهرية لعمل الأشياء، لأن الطبيعة تعلمنا الكيفية التي ندير بها إبداعاتنا المتزايدة التعقيد ومؤسساتنا والعمليات التي نقوم بها. إنها تعلمنا كيفية عمل شيء أفضل باستخدام مواد أقل؛ وتعلمنا أننا لا نستطيع نبذ العالم الطبيعي جانباً لكي نفسح المجال لصناعتنا وحضارتنا دون أن نواجه عواقب مأساوية في المستقبل.

*** ما هي الأفكار التي تود أن تتركها لرجال الأعمال وهم يعيدون التفكير في مؤسساتهم في القرن الحادي والعشرين؟**

تم بناء معظم المؤسسات وخلق معظم الكائنات الحية لكي تزيد الصلاح والتوافق وتبلغ الحد الأمثل؛ أي لكي تدرك ما تفعله جدياً ثم تفعل ذلك بمستوى أفضل. ولكن

في هذا الاقتصاد الجديد، هذه الأرض الجديدة التي تتغير بسرعة، فإن أهم شيء ليس الوصول بما تفعله إلى الحد الأمثل، بل إدراك وتقرير ما يجب أن تفعل. بعبارة أخرى، استكشاف هذه الأرض ومعرفة أين يجب أن تكون حقيقة وأن تتأكد من أنك تتسلق أعلى ذروة، وليس فقط قمة زائفة إذا استعملنا لغة البيولوجيين.

إن هذا يعني أنك دائماً تدفع إلى أعلى وأعلى، وأن لديك الجهاز الذي يبلغ بكل شيء تفعله الحد الأمثل، ولكن إذا علقت على جبل صغير فإنك تبلغ القمة وتنظر حولك فتجد أنك على الجبل الخطأ؛ فعلى بعد ميل يوجد جبل أعلى مرتين.

ويضع هذا أمامنا تحديين رئيسين. أحدهما هو تعلم البحث في رقعة الأرض على نحو واسع والتأكد من أننا قد وجدنا أعلى جبل لتسلقه، أن نجد الشيء الصحيح لكي نعمله. وبعد أن نفعل هذا، إذا وجدنا أننا على ذروة جبل زائف – وهو ما يرجح أن نفعله كثيراً – يجب أن نفهم، كمؤسسات وكشركات، كيف ننحدر، كيف نهبط. بعبارة أخرى، ينبغي أن ننزل من الجبل وأن نعبر تلك الصحراء ونتسلق أعلى قمة. وهذا يسمى التخلي، وبمعنى آخر قتل المنتج وهو في أوج ازدهاره. هذا أشبه بتبني أجهزة الحاسوب العملاقة والتخلي عنها في اللحظة التي تكون فيها أكثر ربحاً والدخول في إنتاج أجهزة الحاسوب الشخصية. هذه هي عملية اتخاذ القرار عندما يكون تدفق الريع عبارة عن فيلم سينمائي فتتخلى عنه وتصنع أشياء رقمية. إذن الأمر يتمثل في فعل كل الأشياء التي لا تخطر على البال، ولكن هذه رقعة الأرض التي نتحدث عنها.

هاتان هما إذن الرسالتان: الاستكشاف الواسع ومعرفة الشيء الصحيح لكي نفعله بدلاً من أن نفعل الأشياء بطريقة صائبة فحسب. وثانياً، أن تكون قادراً على التخلي عن النجاح وأنت في القمة وتدير الآلة إلى الخلف وتنزل. هذه خطوات قاسية جداً، لأنها تناقض المألوف بالنسبة إلى كل مؤسسة تقريباً، إنها خطوات خطرة وقاسية. ولكن كنموذج بيولوجي يمكن أن يكون هذا شيئاً مساعداً جداً بالنسبة إلينا في فهم الكيفية التي نتعامل بها مع رقعة الأرض الجديدة للأعمال. وهذا الفهم سيمثل كل الفرق بين النجاح والفشل في القرن الحادي والعشرين.

المشاركون

روان جبسون

كان يطلق على روان جبسون (Rowan Gibson) لقب "المعلم الأكبر"، وهو صاحب الكتاب الذي حقق أكثر المبيعات في مجال الأعمال ومستشار استراتيجي للشركات الدولية، وعمل عن كثب مع بعض أهم المفكرين العالميين ورؤساء كبريات الشركات. وهو مؤسس ورئيس "مجموعة إعادة التفكير" (Rethinking Group)، وهي شركة تركز على مساعدة الشركات على إعادة التفكير في الاستراتيجيات المحورية. ويعمل أيضاً بالتعاون مع العديد من شركات الاستشارات الإدارية ومع "يورو آر أس سي جي" (EURO RSCG)، وهي إحدى كبريات شبكات الوكالات الإعلانية العالمية. وهو متحدث معروف في المؤتمرات والمنتديات، وكذلك كاتب عمود منتظم في الصحافة.

تشارلز هاندي

يعد تشارلز هاندي (Charles Handy) من دون شك أشهر فيلسوف بريطاني لقطاع الأعمال. ويشتهر بأفكاره حول الطبيعة المتغيرة للعمل والمؤسسات، وفي الآونة الأخيرة، أخذت أفكار هاندي الموسعة تشمل انعكاسات التغيرات الدرامية ومضامينها على المجتمع، وإعادة التفكير في المفهوم الكلي للرأسمالية. تخرج في جامعة أكسفورد وفي كلية الإدارة في معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا، وعمل خبيراً اقتصادياً ومديراً تنفيذياً في مجال النفط في شركة شل إنترناشيونال، وأستاذاً للتطوير الإداري في كلية لندن للأعمال. وهو يعمل الآن كاتباً مستقلاً ومعلماً، وبلغ عدد كتبه المبيعة أكثر من مليون نسخة في مختلف أنحاء العالم.

أبرز مؤلفاته:

Beyond Certainty: The changing worlds of organisations (1995) US: Harvard Business School Press/UK: Random House.

The Empty Raincoat: Making sense of the future (new edn 1995) US (as The Age of Paradox): Harvard Business School Press/UK: Random House.

The Age of Unreason (new edn 1995) US: Harvard Business School Press/UK: Random House.

Gods of Management: The changing work of organisations (3rd edn 1995) US: Oxford University Press/UK: Random House.

Waiting for the Mountain to Move: And other reflections on life (new edn 1995) UK: Random House.

Understanding Organizations (4th edn 1992) UK: Penguin.

Understanding Voluntary Organizations (new edn 1990) UK: Penguin.

ستيفن كوفي

الدكتور ستيفن كوفي (Stephen R. Covey) هو مؤسس ورئيس مركز كوفي للقيادة (CLC)، وهو عبارة عن شركة دولية لتطوير القيادات تتخذ من روكي ماونتينز بولاية يوتاه الأمريكية مقراً لها. وطوال نحو ربع قرن، كان يدرّس مبادئ القيادة والمهارات الإدارية للقادة في مجال الأعمال والحكم والتربية. حصل على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة هارفارد، كما حصل على شهادة الدكتوراه من جامعة "برجهام يونج"، حيث كان أستاذاً للسلوك المؤسسي وإدارة الأعمال في كلية ماريوت للإدارة. وأصبح مستشاراً لأكثر من نصف الشركات المذكورة في قائمة "فورتشن 500"، وكذلك الآلاف من المؤسسات الأخرى، ويسعى نحو العالمية بوصفه متحدثاً ومعلماً لقادة ومديري الشركات والدول. ويعد كتاب كوفي **العادات السبع لأكثر الناس تأثيراً** (The Seven Habits of Highly Effective People) واحداً من أكثر الكتب مبيعاً في كل الأوقات. فحتى اليوم، تم بيع أكثر من 7 ملايين نسخة وتمت ترجمته إلى 28 لغة.

أبرز مؤلفاته:

Daily Reflections for Highly Effective People: Living the seven habits everyday (1994) US: Simon & Schuster.

First Things First (1994) US/UK: Simon & Schuster.

Principle-Centered Leadership: Strategies for personal and professional effectiveness (1992) US/UK: Simon & Schuster.

The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful lessons in personal change (1989) US/UK: Simon & Schuster.

مايكل بورتر

يعمل مايكل بورتر (Michael E. Porter) أستاذاً مساعداً لإدارة الأعمال في كلية الأعمال بجامعة هارفارد، وهو خبير في استراتيجيات المنافسة والتنافس الدولي. وكان يعتبر، لوقت طويل، أعظم مرجع في هذا المجال. ووفرت أعماله إطار عمل محدد وعملي للتفكير الاستراتيجي، وأصبحت أفكاره أساساً لأحد المتطلبات الرئيسية في هارفارد. درس بورتر في جامعتي برنستون وهارفارد، حيث حصل على الدكتوراه في أطروحة حول اقتصاديات الأعمال، وهي الأطروحة التي حصل بموجبها على جائزة ويلز الرفيعة الشأن. واليوم، يشارك بورتر في عضوية العديد من مجالس إدارة الشركات، كما يعمل مستشاراً ومفوضاً حول الشؤون الاستراتيجية للعديد من الشركات الدولية والحكومات في مختلف أنحاء العالم. ولبورتر عمود صحفي منتظم في الصحف والمجلات الاقتصادية وتلك الخاصة بالأعمال، وهو كاتب عمود غير دائم في صحيفة **وول ستريت جورنال** (Wall Street Journal). وتعتبر كتبه حول استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية من بين الكتب الأكثر مبيعاً، وهي من المراجع الأساسية في أفضل كليات الأعمال.

أبرز مؤلفاته:

Capital Choices: Changing the way America invests in industry (1994) US/UK: Harvard Business School Press.

The Competitive Advantage of Nations and Their Firms (1990) US: Free Press/UK: Macmillan.

Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance (1985) US: Free Press/UK: Collier Macmillan.

Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors (1980) US: Free Press/UK: Collier Macmillan.

سي كيه براهالاد

يتولى سي كيه براهالاد (CK Prahalad) منصب أستاذ كرسي "هارفي سي فراوهوف" لإدارة الأعمال وأستاذ استراتيجية الشركات والأعمال الدولية في كلية إدارة الأعمال بجامعة ميتشيجان. وساعد تعاونه مع الدكتور جاري هامل، في إعادة تعريف مفهوم أن تكون استراتيجياً، وذلك من خلال النظر إلى ما وراء الأفكار الحالية لتغيير الأعمال وتحويلها إلى أن تكون مفهوماً لتحويل الصناعة إلى مثالية أكبر. وبصفته مستشاراً، فقد عمل مع العديد من الشركات المتعددة الجنسيات، بما فيها إيستمان كوداك (Eastman Kodak) وإيه تي آند تي، وكارجيل (Cargill) وفيليبس وكولجيت بالموليف (Colgate-Palmolive) وموتورولا، وماريوت وأوراكل (Oracle) وويربول (Whirpool). وحصل على جوائز "ماكينزي" (McKinsey) عن مقالتين له بالمشاركة مع جاري هامل نشرتا في دورية **هارفارد بيزنيس ريفيو** *(Harvard Business Review)*. وهو أيضاً مؤلف مشارك مع جاري هامل لواحد من أكثر الكتب مبيعاً وهو: **المنافسة على المستقبل** (Competing for the Future)، وكذلك مؤلف مشارك مع إيف دوز (Yves Doz) لواحد من الكتب الرائدة في مجال الشركات المتعددة الجنسيات: **مهمة متعددة الجنسيات** (The Multinationals Mission).

جاري هامل

يعمل جاري هامل (Gary Hamel) أستاذاً زائراً للإدارة الاستراتيجية والدولية في كلية لندن للأعمال. وأطلقت عليه مجلة **ذي إكونوميست** *(The Economist)* لقب

"ملك الاستراتيجية العالمي المتوج". وكان هامل، إلى جانب الدكتور سي كيه براهالاد، الذي عمل معه عن كثب لسنوات عديدة، قد حظي بالتقدير لتطويره لغة استراتيجية جديدة باستخدام منهج يتمحور حول مفاهيم "الكفاءة الأساسية"، و"الهيكلة الاستراتيجية" و"النوايا الاستراتيجية". وبوصفه مؤسساً ورئيساً لشركة استراتيجوس (Strategos)، وهي شركة مكرسة لمساعدة عملائها على الوصول إلى المستقبل أولاً، أجرى محادثات مع كبار مديري الشركات في مختلف أنحاء العالم، بما فيها روكويل (Rockwell) وموتورولا وألكوا (Alcoa) ونوكيا وشبكة نظم البيانات الإلكترونية (EDS) وفورد، وداو كيميكال (Dow Chemical). وهو عضو في هيئة تحرير **مجلة الإدارة الاستراتيجية** (*Strategic Management Journal*)، وشارك، إلى جانب براهالاد، في تأليف العديد من المقالات حول استراتيجية المنافسة التي نشرت في مجلة **هارفارد بيزنيس ريفيو** (*Harvard Business Review*). كما شارك المؤلفان، هامل وبراهالاد، في تأليف الكتاب الأكثر مبيعاً في عالم الأعمال: **المنافسة على المستقبل** (*Competing for the Future*).

مايكل هامر

الدكتور مايكل هامر (Michael Hammer) معروف على مستوى العالم باعتباره مبتكر مفهوم مركزة إعادة الهندسة والعمليات، وهي الأفكار التي أحدثت تحولاً بالفعل في عالم الأعمال المعاصر. في السابق، عمل هامر أستاذاً لعلوم الحاسوب في معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا (MIT)، وهو مؤسس واحدة من شركات الاستشارات الناجحة وكذلك العديد من شركات التقنية العالية. ويعمل اليوم مستشاراً لبعض أكبر الشركات العالمية. واختارته مجلة **بيزنيس ويك** (*Business Week*) بوصفه أحد أبرز المفكرين في مجال الإدارة في عقد التسعينيات من القرن العشرين، كما اختارته **نيويورك تايمز** (*New York Times*) أكثر الشخصيات طلباً لإلقاء الكلمات والأحاديث في الولايات المتحدة الأمريكية، فيما اختارته مجلة **تايم** (*Time*) واحداً من بين الشخصيات الأمريكية الخمس والعشرين الأكثر تأثيراً. وتعتبر الحلقات العامة التي

يعقدها هامر الأكثر حضوراً، حيث يحضرها الآلاف من المهتمين سنوياً. وهو مؤلف المقالة الشهيرة التي صدرت في دورية **هارفارد بيزنيس ريفيو** (*Harvard Business Review*) بعنوان: «إعادة هندسة العمل: لا تؤتمت، بل امح» (*Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*)، وهو أيضاً مؤلف مشارك، مع جيمس تشامبي، لأحد أكثر الكتب مبيعاً على المستوى الدولي وهو كتاب **إعادة هندسة المؤسسة** (*Reengineering the Corporation*).

أبرز مؤلفاته:

Beyond Reengineering. How the reengineering revolution is shaping our world and lives (1996) US/UK: HarperCollins.

The Reengineering Revolution: A handbook (1995) Michael Hammer & Steven A. Stanton, US/UK: HarperCollins.

Reengineering the Corporation: A manifesto for business revolution (1993) Michael Hammer & James Champy, US: Harper Business/UK: Nicholas Brealey.

إيلي جولدرات

الدكتور إيلياهو جولدرات (Eliyahu Goldrat) هو مؤسس معهد أفراهام جولدرات، وهو رائد معترف به على المستوى الدولي في مجال تطوير فلسفات إدارة الأعمال الحديثة وأنظمتها. وتستخدم مئات الشركات نظريته الثورية المعروفة بـ "نظرية القيود" في الوقت الراهن لتحديد المشكلات الجوهرية ووضع الحلول المفصلة، ويقدم المشورة الفعالة في تنفيذ الخطط. حصل الدكتور جولدرات على شهادة البكالوريوس في العلوم من جامعة تل أبيب، فيما حصل على شهادتي الماجستير والدكتوراه من جامعة بار إيلان. واليوم، يعمل جولدرات مثقِّفاً معلماً يسعى وراءه الكثير من كبريات الشركات العالمية. وهو مساهم دائم في الدوريات العلمية ومطبوعات الأعمال ومؤلف كتابين من بين الكتب الأكثر مبيعاً في العالم وهما: **الهدف** (The Goal) و**ليس حظاً** (It's Not Luck).

أبرز مؤلفاته:

Project Management the TOC Way (1998) US/UK: North River Press.

Critical Chain (1997) US/UK: North River Press.

Production the TOC Way (1996) US/UK: The Avraham Y. Goldratt Institute.

It's Not Luck (1994) US: North River Press/UK: Gower.

The Goal: A process of ongoing improvement (2nd edn 1992) Eliyahu M Goldratt & Jeff Cox, US: North River Press/UK: Gower.

The Theory of Constraints and How it Should Be Implemented (1990) US/UK: North River Press.

The Haystack Syndrome: Sifting information out of the data ocean (1990) US/UK: North River Press.

The Race (1986) Eliyahu M Goldratt & Robert E Fox, US/UK: North River Press.

بيتر سينج

الدكتور بيتر سينج (Peter Senge) عضو هيئة تدريس في معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا (MIT)، ومدير مركز التعليم المؤسسي في كلية سلون للإدارة في المعهد، وهو أيضاً المؤسس المشارك لمؤسسة "إنوفيشن أسوسييتس" (*Innovation Associates*) للاستشارات والتدريب الإداري. وقد ساعدت رؤاه حول كيفية تعلم المؤسسات والمشاركة في المعرفة الكثير من الشركات الرائدة في مختلف أنحاء العالم في الحصول على مصدر جديد وحقيقي للميزة التنافسية. وكان سينج قد حصل على درجة البكالوريوس في الهندسة من جامعة ستانفورد، ودرجة الماجستير حول نمذجة النظم الاجتماعية ودرجة الدكتوراه في الإدارة وكلتاهما من معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا. وهو نشيط في مجال إلقاء المحاضرات، حيث تنقل في العالم وعمل مع

كبار رجال الأعمال والتعليم والرعاية الصحية والحكم. ولقي كتابه الأول **النظام الخامس** (The Fifth Discipline) صدى واسعاً واعتبر من بين أكثر الكتب مبيعاً، حيث بيع منه أكثر من نصف مليون نسخة.

أبرز مؤلفاته:

The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies for building a learning organization (1994) US: Doubleday/UK: Nicholas Brealey.

The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization (1993) US: Doubleday/UK: Century Business.

وارن بينيز

الدكتور وارن بينيز (Warren Bennis) بروفيسور مرموق في إدارة الأعمال في جامعة "ساذرن كاليفورنيا". وقد أصبح اسمه، أكثر من أي اسم آخر، مرادفاً لعلم القيادة المعاصرة. وظل مستشاراً لأربعة من رؤساء الولايات المتحدة الأمريكية (كينيدي وجونسون وكارتر وريجان)، وهو مؤلف لأكثر من 20 كتاباً، يدرس فن القيادة وممارستها منذ خمسينيات القرن العشرين. وفي وقت مبكر يرجع إلى ستينيات القرن الماضي بدأ يكتب عن «موت البيروقراطية القادم»، ويشير إلى الحاجة إلى «أنظمة معاصرة قادرة على التكيف وسريعة التغير». وقد تلقى تعليمه في كلية سلون للإدارة بمعهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا، ثم عمل رئيساً لجامعة سنسيناتي، بالإضافة إلى عمله موظفاً إدارياً كبيراً ونائباً لرئيس جامعة ولاية نيويورك في بافلو. ويعمل بينيز اليوم مستشاراً للشركات والحكومات في كل أنحاء العالم. ويحمل آخر كتبه عنوان: **تنظيم العبقرية: أسرار التعاون الخلاق**.

أبرز مؤلفاته:

Organizing Genius: The secrets of creative collaboration (1996) US: Addison-Wesley.

An Invented Life: Reflections on leadership and change (1994) US: Addison-Wesley.

Learning to Lead: A workbook on becoming a leader (1994) Warren G Bennis & Jean Goldsmith, US: Addison-Wesley/UK: Simon & Schuster.

Leaders: The strategies for taking charge (1986) Warren G Bennis & Burt Nanus, US: HarperCollins/UK: Harper & Row.

جون كوتر

يشغل جون كوتر (John P. Kotter) منصب أستاذ علم القيادة بكلية الأعمال التجارية في هارفارد ببوسطن، في ولاية ماساشوسيتس الأمريكية، والمنصب يرعاه كونوسوك ماتسوشيتا (Konosuke Matsushita). وبلاشك، يعتبر الأستاذ كوتر أحد أبرز المراجع في شؤون السلوك الإداري وقيادة الأعمال. وقد تخرج كوتر في معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا وجامعة هارفارد، وكان أصغر شخص تمنحه جامعة هارفارد درجة الأستاذية الكاملة في كلية الأعمال في تاريخها. وقد ألف سبعة من أكثر الكتب مبيعاً في مجال الأعمال، ونال جائزة ماكنزي (McKinsey) المتميزة نظراً لمقالاته التي نشرها في **هارفارد بيزنيس ريفيو**، بالإضافة إلى جائزة جونسون وسميث وكنسلي (Johnson, Smith & Knisely) لوجهات النظر التي طرحها عن القيادة التنفيذية. ويلقي الدكتور كوتر كلمات على نحو متكرر في اللقاءات التي تعالج الإدارة العليا في مختلف أنحاء العالم.

أبرز مؤلفاته:

Leading Change (1996) US: Harvard Business School Press.

The New Rules: How to succeed in today's post-corporate world (1995) US/UK: Free Press.

Corporate Culture and Performance (1992) John P Kotter & James L Heskett, US: Free Press/UK: Macmillan.

A Force for Change: How leadership differs from management (1990) US/UK: Free Press.

The Leadership Factor (1988) US: Free Press/UK: Collier Macmillan.

The General Managers (1982) US: Free Press.

آل ريس وجاك تروت

ربما يكون آل ريس (Al Ries) وجاك تروت (Jack Trout) أشهر خبيرَي استراتيجية التسويق في العالم. لقد كان لهما تأثير قوي في تفكير العاملين في مجالي التسويق والإعلان معاً على مدى أكثر من عقدين؛ وقد أصبحت كتبهما الأفضل مبيعاً على مستوى العالم بوصفها من الكلاسيكيات العالمية في مجال التسويق. وقد نسب الفضل في جعل "التموضع" أحد أكثر المفاهيم المستعملة في مجالي الإعلان والتسويق إلى الكتب والمقالات والخطابات التي أصدراها. وقد أدار ريس وتروت معاً بنجاح ولسنوات عديدة مكتباً للاستشارات في جرينتش بولاية كونيكتيكت الأمريكية، وقد كانا يقومان بأعمال استراتيجية لشركات آي بي أم، وإنتل (Intel)، وتشيس مانهاتن (Chase Manhattan)، وزيروكس، وميرك (Merck)، وإيه تي آند تي (AT & T)، وبروكتر آند جامبل (Procter & Gamble)، وغيرها من الشركات التي تأتي في صدارة الشركات الـ 500 في تصنيف مجلة فورتشن. وقد اختارا الآن العمل منفردين؛ ونشر كل منهما مؤخراً كتاباً جديداً، وكتب ريس عن "التركيز" بينما كتاب تروت عن "التموضع الجديد".

أبرز مؤلفاتهما:

Focus: The future of your company depends on it (1996) Al Ries, US/UK: HarperCollins.

The New Positioning: The battle for your mind escalates (1995) Jack Trout & Steve Riukin, US/UK: McGraw-Hill.

Marketing Warefare (1986) Al Ries & Jack Trout, US/UK: McGraw-Hill.

Positioning: The battle for your mind (new edn 1987) Al Ries & Jack Trout, US: Warner Books/UK: McGraw-Hill.

فيليب كوتلر

يشغل دكتور فيليب كوتلر (Philip Kotler) منصب أستاذ في التسويق الدولي في كلية كيلوج (Kellog) العليا للإدارة بجامعة نورث ويسترن (Northwestern) في ولاية ألينوي الأمريكية بمنحة من أس سي جونسون وولده (SC Johnson & Son). وقد كان كوتلر، الذي يعتبر من كبار علماء التسويق، رئيساً لكلية التسويق بمعهد العلوم الإدارية وأميناً لمعهد علوم التسويق ومديراً لمجموعة ماك (Mac). تلقى تعليمه الجامعي في جامعة شيكاجو ومعهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا؛ وقد قضى فترة دراسية ما بعد الدكتوراه بجامعة هارفارد كما حصل على العديد من درجات الشرف. وفي مساره المهني المتميز حصل أيضاً على العديد من الجوائز القيمة بسبب إسهامه في علوم التسويق. وقد عمل مستشاراً للعديد من الشركات الكبرى في مجال استراتيجية التسويق، ونشر ما يزيد على 100 مقالة في دوريات الدراسات التجارية الرفيعة المستوى. وقد ألف 15 كتاباً بما في ذلك **إدارة التسويق** (Marketing Management) الذي يظهر في طبعته التاسعة الآن، ويعتبر أكثر الكتب الدراسية انتشاراً في مجال التسويق في أوساط كليات الدراسات التجارية في كل أنحاء العالم.

أبرز مؤلفاته:

Marketing Management: Analysis, Plannig, Implementation and Control (9th edn 1996) US/UK: Prentice-Hall.

Principles of Marketing (1993) US/UK: Prentice-Hall.

Marketing Places: Attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations (1993) US/UK: Free Press.

Marketing: An Introduction (1992) US/UK: Prentic-Hall.

Strategic Marketing for Nonprofit Organizations: Cases and readings (1987) US/UK: Prentice-Hall.

Marketing for Health Care Organizations (1986) US/UK: Prentice-Hall.

جون نايسبت

إن جون نايسبت (John Naisbitt)، وهذه حقيقة قابلة للجدل، هو من يقود العالم في التنبؤ بالاتجاهات (trends). ظلت كتب نايسبت منذ أوائل الثمانينيات الأكثر مبيعاً وتعطي عرضاً مسبقاً للتغييرات الرئيسية التي سوف تؤثر في العالم. وعمل في السابق مسؤولاً تنفيذياً في آي بي أم، وإيستمان كوداك، وزميلاً زائراً في هارفارد، وأستاذاً زائراً في جامعة موسكو الحكومية، كما يعتبر زميلاً دولياً متميزاً لمعهد الدراسات الاستراتيجية والدولية (ISIS) في ماليزيا. ويعمل أيضاً محاضراً في جامعة نانجنج (Nanjing) في الصين ويحمل 12 درجة دكتوراه في العلوم الإنسانية وغيرها من أفرع العلوم. ويعتبر نايسبت متحدثاً دولياً مشهوراً ومستشاراً للكثير من الشركات العالمية الرائدة ورؤساء الدول؛ ويخاطب سنوياً آلافاً من قادة الأعمال التجارية وصناع الرأي في أمريكا وأوربا وآسيا. ويقسم وقته اليوم بين كامبردج، بولاية ماساشوسيتس الأمريكية؛ وكولالمبور بماليزيا؛ وتليورايد بولاية كولورادو الأمريكية؛ والسفر حول العالم. وقد بيع من كتبه أكثر من أربعة عشر مليون نسخة في كل أنحاء العالم.

أبرز مؤلفاته:

Megatrends Asia: Eight Asian megatrends that are reshaping our world (1996) US: Simon & Schuster/UK: Nicholas Brealey.

Global Paradox: The bigger the world economy, the more powerful its smallest players, (1995) US: Avon Books/UK: Nicholas Brealey.

Megatrends for Women: From Liberation to leadership (1993) Patricia Aburdene and John Naisbitt, US: Fawcett Books.

Megatrends 2002: Ten new directions for the 1990s (1991) US: Avon Books. *Megatrens* (1982) US: Warne Books.

لستر ثورو

يعتبر لستر ثورو (Lester C. Thurow) خبيراً عالمياً في القضايا الاقتصادية وصوتاً مهماً في تشكيل سياسة الولايات المتحدة الأمريكية الاقتصادية. وهو يشغل منصب أستاذ في الإدارة والاقتصاد في معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا، وقد كان عميداً سابقاً لكلية سلون للإدارة بمعهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا. وقد تخرج ثورو في كلية وليم، وحصل على درجة الدكتوراه من جامعة هارفارد التي درس فيها في الستينيات بعد أن قضى فترة في منصب اقتصادي في مجلس الخبراء الاقتصاديين للرئيس ليندون جونسون. وقد ألف العديد من الكتب الأكثر مبيعاً في مجال القضايا الاقتصادية العالمية، وعمل أيضاً في هيئة تحرير صحيفة **نيويورك تايمز**، ومحرراً مساهماً في مجلة **نيوزويك**، وعضواً في مجلس الاقتصاديين بمجلة **تايم**. ويظهر ثورو بشكل منتظم في التقرير المسائي عن الأعمال التجارية في التلفزيون.

أبرز مؤلفاته:

The Future of Capitalism: How today's economic forces Will shape tomorrow's world (1996) US: William Morrow/UK: Nicholas Brealey.

Head to Head: The coming economic battle among Japan, Europe and America (1994) US: William Morrow/UK: Nicholas Brealey.

كيفن كيلي

يعمل كيفن كيلي (Kevin Kelly) محرراً تنفيذاً لمجلة **ويرد** (Wired) وعضواً في جلوبال بيزنيس نتويرك (Global Business Network). وقد عمل سابقاً ناشراً ومحرراً لمجلة هول إيرث رفيو (*Whole Earth Review*) التي تصدر في الساحل الغربي؛ وقد ساعد على إطلاق عدد من الأفكار الرائدة في مجال دمج التقنية في ثقافتنا. وتشمل هذه مؤتمر العابثين في الشبكة (Hackers) وسايبرثون (Syberthon) الحقيقة الافتراضية، والبئر (WELL)، وهذا مجتمع مباشر على الشبكة يستخدم

كنموذج لزيادة مرتادي الإنترنت. ويتحدث كتابه **خارج السيطرة** (Out of Control) عن فجر عصر جديد من التقنية تصل فيه النظم التي يصنعها البشر (بما في ذلك الشركات) إلى درجة تعقيد الكائنات الحية، وتصبح فيه البيولوجيا أفضل مجاز لفهم كيفية السيطرة على العالم.

إعادة التفكير في المستقبل

يوفر هذا الكتاب فرصة فريدة للحصول على رؤى للغد قدمها مفكرون بارزون في مجال الإدارة والأعمال، الذين ساعد فكرهم المستنير في إرشاد آلاف الشركات في عالم الأعمال المتغير. ويحدد هؤلاء الكتّاب والمفكرون النموذج الجديد الذي سيعمل على تطوير الأعمال والمجتمع في القرن الحادي والعشرين.

يتناول كتاب «إعادة التفكير في المستقبل» عالماً من الغموض والشكوك المتزايدة حيث تخضع بيئة العمل في كافة جوانبها لتغيرات متسارعة. وهو كتاب يبتعد عن التسلسل التقليدي للسلطة ويسلط الضوء على الدول والشركات القومية الكبرى التي تفتح المجال أمام شبكات الأعمال العالمية. وسوف يحتاج مديرو الغد التنفيذيون إلى فهم الأعمال التي تتميز بأنها أكثر عالمية وتعاوناً مما سبق. ويلقي الكتاب الضوء على طريقة إعادة تنظيم الشركات من أجل البقاء والازدهار في بيئة الغد العالمية التي تتسم بالمنافسة الشديدة، وكيف يمكنهم أن يتعلموا كيفية التكيف مع التغيير وتطوير أدائهم بصورة جذرية، وكيف ينبغي أن تتم إدارتهم إذا حدث ووجدوا أنفسهم في ذلك الموقف.

كما يبحث هذا الكتاب في الدور المتغير للمدير والتأثير الكبير لثقافة المؤسسة؛ كما يسبر غور القيم والمبادئ العالمية التي تحكم في النهاية نجاح أي مدير أو مؤسسة. ويتناول الكتاب استراتيجيات تتعلق بخلق مزايا الغد وأسواقه التنافسية، التي ستحركها جماعات جديدة من الأفراد وهياكل وبنى عالمية وتقنيات جديدة.

والأهم من ذلك كله أن الكتاب يمنح القراء إطار عمل لفهم الصورة الكبرى بشكل تام كما يمنحهم منظوراً واسعاً يضع الأجزاء كافة معاً في سياق متسق يسهل فهمه. وفي الواقع، يمثل الكتاب مكتبة شاملة تجمعت بين دفتيه، إنه كتاب لتعليم الأعمال وتدريسها في القرن الحادي والعشرين.




ISBN 9948-00-676-3
9 789948 006763